

NÄKÖKULMIA TASA-ARVOON JA JOHTAJUUTEEN TEATTERISSA



TEKIJÄ
Suomalainen Kirjallisuuden
Tutkimuskeskus for Theater



TEKIJÄ

Teattereiden kiertuejärjestelmä
Turnénätverk för Teater

Toimitustiedot

Toimittajat: Satu-Mari Korhonen, Laura Pekkala, Maria Salomaa

Kansi & piirrokset: Antti Pekkala

Taitto: Riitta Yrjönen

ISBN-numero 978-951-44-9081-1 (painettu)

ISBN-numero 978-951-44-9082-8 (pdf)

Paino: Tammerprint Oy 2013

NÄKÖKULMIA TASA-ARVOON JA JOHTAJUUTEEN TEATTERISSA

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	3
Laura Pekkala & Maria Salomaa	
Kirjoittajat	5
Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa – sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä	6
Hanna Helavuori	
Johtamalla kohti tasa-arvoa	19
Malin Gustavsson	
Case: Hallituksen ja teatterin johtajan juridiset vastuut teatterin johtamisessa	28
Laura Pekkala & Maria Salomaa	
Hybriditeatteri – Johtamisen haasteita teattereiden monipuolistaessa työtapojaan ja palveluitaan	31
Satu-Mari Korhonen	
Case: Muutosjohtamista askel askeleelta	40
Satu-Mari Korhonen	
Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa	42
Heli Ansio, Pia Houni & Mari Järvinen	
Case: Q-teatterin tuotantotalo profiloituu monella osa-alueella	52
Jaakko Lenni-Taattola	
Teatterituottajan työ näkyväksi osaksi teattereiden kokonaisvaltaista kehittämistä	54
Leena Björkqvist	
Case: Tasavertaisen taiteilija-tuottaja-parin yhteistyö on saumatonta ..	63
Eeva Suutari-Saatsi (toim.)	

ESIPUHE: MUUTOSTARPEITA TEATTEREIDEN TASA-ARVOSSA JA JOHTAJUUDESSA

Teattereiden muutospainesta ja -tarpeesta on puhuttu viime vuosina paljon. Samoin keskustelua on käyty teattereiden johtajuudesta muutoksen keskeillä. Jatkuvasti supistuvat taloudelliset resurssit tekevät teatteritoiminnan haasteelliseksi ja kasaavat yhä suurempia vastuita teattereiden johtajille. Perinteisesti teatterinjohtaja on ollut ensisijaisesti taiteellinen johtaja, jonka rinnalla työskentelee talous- tai hallintojohtaja. Tämä ei kuitenkaan poista johtajan suurta taloudellista vastuuta, ja taiteellisen näkemyksen ja ammattitaidon lisäksi johtajalta vaaditaankin myös monipuolista johtajaosaamista.

Talouden lisäksi johtajuudelle asettavat haasteita teatterin tekemisen monipuolistuneet käytännöt sekä muuttunut toimintaympäristö. Myös henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii paljon johtajuudelta. Suomen Teatteri ry:n, Teatterikeskus ry:n, Teatteri- ja mediatyöntekijät ry Teme:n ja Työväen Näyttämöiden Liiton yhdessä tuottamassa ja Työterveyslaitoksen toteuttamassa Työhyvinvointipäivässä Teatteripäivien yhteydessä maaliskuussa 2012 todettiin, että työhyvinvointi on iso haaste teatterialalla, ja että osasy työhyvinvoinnin heikkouteen on tyytymättömyys teattereiden johtoon. Paineet muutokselle johtamisessa sekä organisaatioiden toimintakulttuureissa ovat siis suuret.

Tasa-arvokysymykset eivät puolestaan ole olleet – ainakaan laajassa mittakaavassa – teatterialan huomio-keskiössä, vaikka parhaimmillaan tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu ja mahdollisuuksien tarjoaminen lisäävät työhyvinvointia sekä parantavat koko organisaation toimintaa. Tasa-arvonäkökulman huomioiminen johtamisessa voikin tarjota keinon monimuotoisen ja hyvinvoivan teatteriorganisaatioiden kehittämiseksi. Tasa-arvoinen työskentelyilmapiiri motivoi työntekijöitä, joten tasa-arvokysymyksiä on vaikea ohittaa, kun keskustelustellaan hyvästä ja avoimesta johtajuudesta.

Tasa-arvon toteutumisessa teatterialalla on havaittu olevan esteitä. Vaikka tilastot ovat vain yksi ja kapeakin väline tasa-arvon toteutumisen tarkastelemiseen, ne tarjoavat lähtökohtia tasa-arvon pohtimiselle. TE-

KIJÄ-hankkeessa tehdyn kartoituksen mukaan erityisesti suurten ja vakiintuneiden teattereiden johtajisto on miesvaltaista: esimerkiksi teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvissa puheteattereissa (tarkastelussa yht. 47) johtajista vain 27 % on naisia. Sen sijaan teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisissa ammattiteattereissa (yht. 109) johtajien sukupuolijakauma on tasaisempi ja johtajista naisia on 42 % (miehiä 45 %). Toisaalta naisjohtajia toimii erityisesti tanssi- ja lastenteattereissa. Sen sijaan tuotannollinen henkilökunta on kauttaaltaan naisvaltaista: teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvien teattereiden tuotannollisesta henkilökunnasta jopa 80 % on naisia ja sen ulkopuolisissa ammattiteattereissakin 66 % (miehiä 42 %). On kuitenkin hyvä huomata, että teatterinjohtajalle kuuluvat tehtävät ja vastuut vaihtelevat teatterikohtaisesti. Teatterin toimintaa saattaa myös johtaa jollakin muulla nimikkeellä työskentelevä hallintohenkilökunnan jäsen, kuten toiminnanjohtaja tai tuottaja, erityisesti vapaalla ammattiteatterikentällä.

Syksyllä 2012 TEKIJÄ oli mukana järjestämässä kahta johtajuus- ja tasa-arvokysymyksiin puretuvaa seminaaria¹, joiden pohjalta ja innoittamana tämä julkaisu on koottu. Seminaareissa avattiin muuttuvan toimintaympäristön haasteita, johtajien ja tuotannollisen henkilökunnan työnkuvien ja titteleiden vastaavuutta, johtajuuden haasteita sekä tasa-arvoa esittävien taiteiden kentällä. Tämä julkaisu sisältää viisi artikkelia ja neljä lyhyempää case-tyylistä tekstiä, joissa käsitellään erityisesti teatterialaa ja -organisaatioita. Kaksi artikkelista käsittelee sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä, kaksi pohtii johtajuutta muutosta ja pari johtamisen kautta ja yhdessä keskitytään tuottajan mahdollisuuksiin toimia teatterin vastuullisissa kehittämis- ja johtotehtävissä. Case-teksteissä käsitellään monipuolistunutta tuotantotalomallia, muutostojohtamista, tuottajan tehtäviä ja roolia osana teatterioorganisaatiota sekä hallitustyöskentelyä.

1 Valtan vastuut ja rajat – seminaari työstä, toimenkuvien haasteista ja tasa-arvosta muuttuvalla esittävien taiteiden kentällä (Pori 6.–7.9.2012); Valokeilassa johtaja – johtamisen haasteet ja kehittäminen esittävien taiteiden alalla (Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus 17.10.2012)

Johtajuuden, sukupuolen ja tasa-arvon kysymyksiä käsittelevät Hanna Helavuori artikkelissaan *Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa – sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä* sekä Malin Gustavsson artikkelissaan *Johtamalla kohti tasa-arvoa*. Helavuori pohtii sukupuolen merkitystä teatterin johtamisessa: millaista johtajuutta tai minkälaisia johtajuuksia teatteri yhteistoiminnallisena organisaationa tarvitsee tulevaisuudessa? Tilastollisen tarkastelun rinnalla hän peräänkuuluttaa laajempaa katsetta sukupuoleen ja johtamiseen: tarvittaisiin tietoa teatterialan johtamisfilosofioista ja siitä, miten sukupuoli kytkeytyy niihin. Gustavsson puolestaan käsittelee tasa-arvoa ja sen toteutumismahdollisuuksia yleisesti ja teatterin kentällä. Artikkelissaan hän esittelee mm. Ruotsin esittävän taiteen kenttää käsittelevän *Plats på Scen* -selvityksen (2006) tuloksia siitä, miten tasa-arvo on toteutunut ja miten se voisi toteutua teatterissa. Gustavsson haastaa pohtimaan, millaisia hyötyjä tasa-arvonäkökulman huomioiminen voisi tarjota teatterin johtamiselle, organisaation toiminnalle ja kehittämiselle.

Satu-Mari Korhonen käsittelee johtamista teatteriorganisaation muutoksessa tulevaan väitöskirjatutkimukseensa perustuvassa artikkelissaan *Hybriditeatteri – Johtamisen haasteita teattereiden monipuolistaessa työtapojaan ja palveluitaan*. Korhonen kirjoittaa johtamisen haasteista tilanteesta, jossa vakiintunut teatteri ottaa käyttöön uudenlaisia työtapoja ja palveluita. Aihetta hän lähestyy sekä teatterin toiminta- ja palvelukonseptin että henkilöstön osaamisen ja osallistamisen näkökulmista. Teatterinjohtajan keskeisiä tehtäviä ovat henkilökunnan innostaminen, sitoutumisen mahdollistaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen – erityisesti muutostilanteessa. Erityisiä haasteita organisaatiomuutokselle sekä uudenlaisten tuotantomallien ja työtapojen juurruttamiselle teatterissa tuottaa alalle tyypillinen johtajien tiheä vaihtuvuus.

Työterveyslaitoksen tutkijat Heli Ansio, Pia Houni ja Mari Järvinen tarkastelevat artikkelissaan *Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa* parihohtajuutta teatterialalla. Parijohtajuudella on Suomessa pitkät perinteet, mutta viime vuosina pitkään yhdessä työskennelleiden työparitii-

mien rekrytointi teattereiden johtoon on lisääntynyt. Kuuden suomalaisen teatterinjohtajaparin haastatteluihin perustuva artikkeli kokoaa näkemyksiä parihohtajuuden arjesta, eduista ja haasteista. Tutkijat toteavat, että parihohtajuuden merkittävimpiä etuja johtajamallina ovat sen tuottama dialogisuus ja jae-
tumpi toimintakulttuuri koko organisaatiossa.

Kulttuurituotannon lehtori Leena Björkqvist avaa teatterituottajan työn arkea artikkelissaan *Teatterituottajan työ näkyväksi osaksi teattereiden kokonaisvaltaista kehittämistä*. Hän avaa teatterituottajan työnkuvia ja niiden hajanaisuuteen liittyviä haasteita sekä pohtii tuottajakoulutusta ja tuottajan työn näkyväksi tekemisen merkitystä tuottajan identiteetille. Björkqvistin mukaan monet tuottajat haluaisivat tehdä kehittämistyötä operatiivisten toimien lisäksi. Hän toteaa, että kulttuurituottajan koulutus yhdistettynä työkokemukseen tarjoaa pohjan kasvaa kehittämistyön asiantuntijaksi ja alan johtotehtäviin, mutta työpaikoilla ja teattereissa tarvitaan myös halua hyödyntää ja tunnistaa tuottajan osaaminen.

Tämän julkaisun tarkoituksena on toimia keskustelun avaajana tasa-arvosta ja hyvästä johtajuudesta teatterikentällä ja toivomme, että artikkelit innoittavat keskusteluun sekä pohtimaan oman organisaation vakiintuneita, niin näkyviä kuin näkymättömiäkin, toimintamalleja uudelleen. Kuten Hanna Helavuori artikkelissaan toteaa, kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi teatterinjohtamisesta tarvitaan lisää tietoa johtajien asenteista, odotuksista ja tunteista sekä erilaisten hierarkioita ylläpitävien rakenteiden näkyväksi tekemistä ja purkamista.

Kiitämme lämpimästi julkaisun koostamiseen osallistuneita tahoja ja henkilöitä sekä kaikkia seminaareissa ja keskusteluissa mukana olleita: artikkelien kirjoittajat, case-tekstien haastateltavat ja toimitustyöhön osallistuneet, Suomen Teatteri ry, Teatterikeskus ry, Tanssin tiedotuskeskus, TINFO Teatterin tiedotuskeskus ja Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Lisäksi suuret kiitokset Hanna-Reetta Schreckille, Silja Hakuliselle, Maaria Kuukorennolle ja Sanna Rekolalle tasa-arvokeskusteluista ja seminaariyhteistyöstä.

KIRJOITTAJAT

HANNA HELAVUORI

Hanna Helavuori on Teatterin tiedotuskeskus TINFOn johtaja. Helavuori on kirjoittanut useita näyttelykäsikirjoituksia ja tuottanut näyttelyitä suomalaisesta teatterista. Hän on tuottanut ja julkaissut teoksia sekä kirjoittanut artikkeleita, erityisesti ohjaajantyöstä. Hän on luennoinut Teatterikorkeakoulussa nykyteatterin historiasta.

MALIN GUSTAVSSON

Malin Gustavsson (FM, VTK) on tasa-arvo- ja moninaisuuskonsultti sekä perustamansa yrityksen Ekvälita Ab:n toimitusjohtaja. Vuodesta 2006 hän on toiminut asiantuntijana mm. ulkoasiainministeriölle, sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikölle, Tasa-arvoasiain neuvottelukunnalle, Opetushallitukselle, Folkhälsanille ja Helsingin yliopistolle. Teatterialalla Gustavsson on kouluttanut ja pitänyt työpajoja tasa-arvosta ja johtamisesta Teatterikorkeakoulussa sekä tehnyt yhteistyötä erityisesti ruotsinkielisten teatteriryhmien kanssa.

SATU-MARI KORHONEN

Satu-Mari Korhonen (KM) työskentelee yrityksensä TheatreWorksin Consulting Oy:n kautta teatterialalla ja yksityisellä sektorilla. Korhonen toimii mm. Teatterikorkeakoulun teatterinjohtajakoulutuksen kurssinjohtajana ja on usean vuoden ajan ollut kehittämässä eri teattereiden työn sujuvuutta ja palvelutarjontaa. Hän myös toimii fasilitaattorina, työyhteisökehittäjänä ja työnohjaajana käyttäen soveltavan teatterin työkaluja. Korhonen kirjoittaa työnsä ohessa väitöskirjaa teatterialan muutoksesta Helsingin yliopistoon.

HELI ANSIO

Heli Ansio on valmistunut filosofian maisteriksi pääaineenaan teatterin ja draaman tutkimus. Ansio työskentelee Työterveyslaitoksella *Muuttuva työelämä* -tiimissä tutkijana seuraavissa hankkeissa: *Taide- ja kulttuurityön omaehtoinen johtajuus ja liminaalitalassa syntyvät innovaatiot* ja *Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa*. Hän on tutkinut teatterityötä ja opettanut teatterintutkimusta Tampereen yliopistossa.

PIA HOUNI

Pia Houni on teatteritaiteen tohtori (Teatterikorkeakoulu) ja teatterin ja draaman tutkimuksen dosentti (TaY), joka on tutkinut suomalaista ja kansainvälistä esittävän taiteen kenttää kahdenkymmenen vuoden ajan. Parhaillaan hän toimii Työterveyslaitoksen *Muuttuva työelämä* -tiimissä erikoistutkijana ja vastuullisena johtajana *Taide- ja kulttuurityön omaehtoinen johtajuus ja liminaalitalassa syntyvät innovaatiot* sekä *Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa* -hankkeissa. Houni on mukana myös *Kuvataiteilijan ammattirooli ja osaamistarpeet tulevaisuuden työelämässä* -tutkimushankkeessa. Hän on toiminut myös Teatterin ja draaman tutkimuksen professorina (TaY) sekä Teatterimuseon johtajana.

MARI JÄRVINEN

Mari Järvinen (PsM) työskentelee Työterveyslaitoksella psykologina *Innovaatiot, johtaminen ja osaaminen* -tiimissä. Hän osallistuu tutkijana *Taide- ja kulttuurityön omaehtoinen johtajuus ja liminaalitalassa syntyvät innovaatiot* sekä *Taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa* -hankkeissa. Hänen tehtäviään ovat tutkimuksen lisäksi erilaiset työyhteisöjen toimintaa ja johtamista kehittävät käytännön hankkeet. Järvinen suorittaa parhaillaan työ- ja organisaatiopsykologian erikoistumisopinnoja ja on jatko-opiskelijana Turun yliopistossa.

LEENA BJÖRKQVIST

Leena Björkqvist (FM) on toiminut yli kymmenen vuotta kulttuurituotannon lehtorina. Parhaillaan hän työskentelee Metropolia ammattikorkeakoulussa vastaten kulttuurituotannon ylemmstä AMK-tutkinnosta. Björkqvist on myös ollut mukana useassa eri EU-rahoitteisessa tuottajaosaamisen kehittämishankkeessa (Produforum, Tuottaja 2020, TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä). Työskentely työelämälähettöisen ammattikorkeakoulutuksen parissa on antanut hänelle monipuolisen näköalapaikan kulttuurituotannon kenttään ja erityisesti esittäviin taiteisiin.



HANNA HELAVUORI

Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa – sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä



”Mikä on näkemykseni siitä, mitä on olla naispuolinen teatterinjohtaja? Ruotsalainen Stig Järrel sanoi kerran, että kaikkien teatterinjohtajien pitäisi olla naisia. Olen taipuvainen olemaan samaa mieltä. Teatteri vaatii uusia kannanottoja joka sekunti. Ellei ole joustava, se on suuri puute, vamma. Vapautta arvovaltakysymyksistä, mutta myös mielikuvitusta tarvitaan. Linaan Jouko Turkan määritelmää, jonka mukaan teatterinjohtaja on hullu masokistien keskellä.”

(Pirjo Vaittinen & Raija Ojala Nainen, Joustava johtaja. Vivica Bandlerin haastattelu. Teatteri 8/1983, 15).

Luon ensin lyhyen katsauksen naisjohtajuuteen suomalaisessa teatterissa sekä naista ja sukupuolta koskevaan keskusteluun. Sitten tarkastelen Teatteritilastojen valossa segregaatiota eli sitä, miten teattereiden työmarkkinat ovat eriytyneet sukupuolen mukaan, sekä horisontaalista ja vertikaalista segmentaatiota. Segmentoitumisella ymmärretään työmarkkinoiden jakautumista erilaisiin lohkoihin, osatyömarkkinoihin esimerkiksi organisaatiotyyppin, ammatin tai aseman mukaan. Horisontaalisessa segmentoitumisessa miehet ja naiset sijoittuvat eri tehtäviin eri toimialoille. Vertikaalisessa segmentoitumisessa miehet ja naiset ovat hierarkkisesti eri asemassa organisaatiossa ja työelämässä. Lisäksi nostan esiin kysymyksiä ja haasteita, jotka yleisemmin liittyvät sukupuolittuneesti nähtyyn johtajuuteen teatterissa.

Teatterinjohtajuutta tarkastellaan tässä sosiaalisena konstruktiona, ei olemukseltaan muuttumattomana ja yhdenmukaisena. Teatterissa on foucaultlaisittain diskursseja, puhumisen, ajattelemisen ja tietämisen tapoja ja käytäntöjä, jotka tuottavat myös johtajuutta ja sukupuolta ilmiönä. Ammatillinen yhteisö on sisäistänyt vakiintuneita tiedostettuja ja tiedostamattomia arvo-, normi- ja moraalijärjestelmiä, jotka ohjaavat teatterinjohtajien tapaa toimia ja tapoja, joilla teatterinjohtamisesta puhutaan. Teatterinjohtajien merkitys on perinteisesti ollut suomalaisessa teatterissa suuri. Juuri (usein ohjaajataustainen) taiteellinen johtaja on ollut se, joka määrittelee ja muokkaa teatterin taiteellista ja toiminnallista todellisuutta.

Suomessa teattereiden johtajina ovat jo varhain toimineet myös naiset. Meillä ei valitettavasti ole nais-teatterinjohtajista sellaista tilastotietoa, jolla nykytilannetta voisi verrata aikaisempaan. Haluan tässä yhteydessä tuoda esiin naisteatterinjohtajia osoittaakseni, että heitä on paljon, mutta samanaikaisesti he ovat usein johtajina jääneet näkymättömiin tai ainakin näkymättömämmiksi kuin miehet.

Tampereen Työväen Teatterin johtajana toimi Tilda Vuori (1869–1922) vuosina 1906–09 ja 1910–17. Mia Backman (1877–1958) toimi Kansan Näyttämön ja Tampereen Teatterin johtajana 1910- ja 1920-luvuilla. Glory Leppänen (1901–1979) oli johtajana Viipurin kaupunginteatterissa, Porin ja Tampereen Teattereissa. Elli Tompuri (1880–1962) perusti oman teatterinsa Vapaan näyttämön. Emmi Jurkka (1899–1990) toimi Huoneteatteri Jurkan johdossa teatterin perustamisesta 1953 lähtien vuoteen 1974, ja uudelleen vuodesta 1976–81. Vivica Bandler (1917–2004) toimi Lilla Teaternin, Oslo Nye Teatenin ja Stockholms Stadsteaternin johtajana. Liisi Tandefelt (s.1936) toimi perustamansa Avoimet ovet -teatterin johtajana 1998–2003. Kaija Siikala (s. 1932) toimi Turun Kaupunginteatterin, Rovaniemen Teatterin ja Kuopion kaupunginteatterin johtajana.

Ritva Siikala (s. 1941) on toiminut johtajana Kirjanäyttämöllä sekä yhtenä johtotroikan jäsenenä Porin Teatterissa sekä perustamissaan Teatteri Raivoisissa Ruusuissa ja monikulttuurisessa taideyhteisö Kassandrassa. Tytti Oittinen (s. 1945) on johtanut Oulun kaupunginteatteria, Espoon Teatteria ja Rovaniemen Teatteria. Kaisa Korhonen (s. 1941) on toiminut Lilla Teaternin johtajana ja Tampereen Teatterin sisällä toimineessa Musta Rakkaus -ryhmässä. Raija-Sinikka Rantala (s. 1947) johti Lahden kaupunginteatteria (1985–90) ja Helsingin kaupunginteatteria (1991–97). Raila Leppäkoski (s. 1950) oli Ylioppilasteatterin johtaja, Lilla Teaternia hän tulee johtamaan vuoden 2013 alusta alkaen. Maria-Liisa Nevala (s. 1943) toimi Suomen Kansallisteatterin pääjohtajana (1992–2010). Helena Anttonen (s. 1952) on ollut Kajaanin Kaupunginteatterin ja Penniteatterin johtajana. Maarit Pyökäri (s. 1951) on ennen Lahden kaupunginteatterin johtajuutta johtanut Rauman ja Oulun kaupunginteattereita, ja ryhtyy johtamaan Tampereen Työväen Teatteria. Aila Lavaste (s. 1950) on johtanut kaupunginteattereita Kajaanissa ja Jyväskylässä. Raija-Liisa

Seilo (s. 1957) toimii Turun kaupunginteatterin johtajana. Unohtaa ei myöskään sovi Emilie Bergbomia (1834–1905), Suomalaisen Teatterin johtajan Kaarlo Bergbomin sisarta, joka toimi veljensä kanssa kansallisen näyttämön johtajana.

Teatterinjohtajuus vailla sukupuolta?

Paradoksaalisesti naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa on ollut läsnä erittäin vähän, lähinnä naisohjaajia koskevaa keskustelua sivuten. Teatterin johtamisella ei Suomessa ole ollut sukupuolta. Naisteatterintekijät ovat hanakasti halunneet kieltää kysymyksen sukupuolesta. Leimautuminen esimerkiksi *naisohjaajaksi* tarkoitti monien naisohjaajien mielestä pahimmillaan leimautumista filttiketjulaiseksi tai maakuntasarjalaiseksi. Vuonna 1990 totesin Teatteri-lehteen tekemänsä kirjoituksessa, joka nousi 1980-luvulla koetusta sukupuoliprimiitivisyydestä, seksistisestä koulutuksesta ja patriarkaalisen ideologian läpitunkemasta julkisuudesta:

”Naiseus on edelleenkin negatiivinen pääoma myös teatterissa. Naiseus vammauttaa. Tästä vammasta ovat monet tulleet tietoisiksi vähitellen. Kukaan haastatelluista ei määrittele itseään feministiksi eikä kyse ole myöskään miesvihasta tai mystisestä uskosta naisen paremmuuteen”.

Suomessa teatterissa ei (edelleenkään) ole tunnettu erityistä tarvetta tarkastella teatteria sukupuolisesti konstruoituna sosiaalisena rakenteena, joka vaikuttaa siihen, miten ja minkälaiset naiset ja miehet sijoittuvat teatterin kentälle ja esimerkiksi johtotehtäviin. Teatterissa vallitsee sukupuolineutraaliuden valekaapuun piiloutuva sukupuolisokeus. Sukupuolen kielitävä kulttuurinen käytäntö ja mielikuvat kuitenkin ohjaavat osaksi sitä, miten sukupuoli, naiseus tai miehisuus ja sitä kautta myös johtajuus määrittyvät. Onko tuo sukupuolisokeus osoitus piilevästä maskuliinisesta matriisista (vrt. Martin 2000)?

Sukupuolta koskeva puhe on suomalaisessa teatterissa loistanut poissaolollaan, se on korostanut neutraliteettia tai ollut äärimmäisen polarisoitunutta, erityisesti 1980-luvulla, jolloin Teatterikorkeakoulussa sukupuoliajattelu perustui biologisoivaan olemusajatteluun. Naisten olettaminen ”naiselliseksi” ja mies-

ten ”miehisiksi” oli yksi strategia, jolla naista marginalisointiin teatterissa. Toisin kuin esimerkiksi Ruotsin teatteritilastoissa, meillä ei teatteritilastoinnissaakaan ole otettu sukupuolta tarkastelun kohteeksi muussa yhteydessä kuin VOS-teattereiden palkkatilastoinnissa.

Keskustelu sukupuolesta ja teatterista nousi ensimmäisen kerran akateemisenä kysymyksenä esiin Turun yliopiston kirjallisuustieteen järjestämässä yhteispohjoismaisessa *Kvinna och teater* -seminaarissa. Seminaareihin osallistui nelisenkymmentä taiteilijaa ja tutkijaa. Seminaarin pohdintoja on luettavissa Teatteri-lehdestä 8/1983, *Nainen ja teatteri*. Tuosta seminaariraportista on luettavissa myös teatterinjohtaja Vivica Bandlerin haastattelu. Raija-Sinikka Rantala puolestaan pohti 1980-luvulla naisjohtajainstituutin perustamista Suomeen Ruotsin esikuvien mukaisesti.

Helka Mäkinen väitöskirjassa *Elli Tompuri – uusi nainen ja punainen diiva* (2001) Tompurin marginalisoitumista tarkastellaan myös feministisestä näkökulmasta. *Seiskyt-luvun teatterin moninaiset äänet* -teoksessa (2005 toim. Hanna Suutela ja Misa Palander) nostetaan haastatteluin esiin 1970-luvulla vaikuttaneita naisohjaajia ja samalla valotettiin aikakauden sukupuoli-ilmastoa. Marjatta Häti-Korkeilan väitöskirjatutkimuksessa *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet* (2010) pohditaan kysymystä siitä, miten teatterinjohtaja rakentaa toimintastrategiaansa ja tekee arkipäivän ratkaisuja tai millaisia ovat johtamisen kipupisteet. Eriarvoistavina tekijöinä näyttäytyvät muut kuin esimerkiksi sukupuoli.

Kysymys sukupuolesta ja johtajuudesta teatterissa on myös monisyisempi kuin mihin kapea-alainen normatiiviseen ja binaariseen sukupuoliajatteluun perustuva, nainen – mies -akseli antaa mahdollisuuksia. On tarve purkaa laajemmin teatterissa vallitsevia tapoja puhua seksuaalisuudesta, identiteeteistä ja vallasta. Teatterissa ei ole harjoitettu pohdintaa siitä, minkälainen oli tai on toiseuttava traditio, ja miten esimerkiksi häpeän tunnetta ja normatiivista halu/ruumis/rooli-yhdistelmää on teatterissa rikottu, vaikka teatterin historia tuntee useita homoseksuaalisia teatterinjohtajia. Teatterintutkimus on vasta viime aikoina nostanut esiin ohjaajuuteen tai johtamiseen liittyviä sukupuolittuneita käytäntöjä tai tuonut näkyväksi erilaisia toiseuden ilmenemismuotoja.

Mitä tilastot kertovat teatterin taiteellisesta johtamisesta ja sukupuolesta?

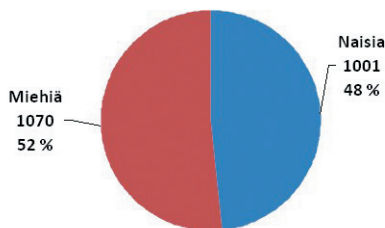
Suomessa työmarkkinat ovat vahvasti segmentoituneet horisontaalisesti: naiset toimivat naisvaltaisissa tehtävissä ja naisvaltaisilla aloilla. Naiset ja miehet sijoittuvat toimialoille toisistaan poikkeavilla tavoilla: he kouluttautuvat eri aloille ja työskentelevät eri tehtävissä. Vuonna 2010 taiteen, viihteen ja virkistykseen-toimialoilla oli yhteensä 40 881 työpaikkaa ja naisten osuus oli 55,7 %. Koulutus-toimialalla naisten osuus oli 66,4 % ja terveys- ja sosiaalipalveluissa 88,4 %.

Teatteritilastojen valossa teatteri toimialana kokonaisuudessaan on vähäisesti segregoitunut: naisia ja miehiä työskentelee VOS-puheteattereissa (ja Suomen Kansallisteatterissa) kutakuinkin yhtä paljon päätoimisesti. (Kuva 1). Naisten osuus VOS-puheteattereissa ja Suomen Kansallisteatterissa päätoimisesta henkilöstöstä oli vuonna 2011 48 %, yhteensä 1001 naista. Miehiä VOS-puheteattereissa työskenteli päätoimisesti 1070 (52 %).

Koulutustilastojen mukaan naiset ovat Suomessa keskimääräisesti miehiä koulutetumpia: korkea-asteen tutkinto on 30–34-vuotiaista naisista 52 %:lla (miehistä 33,9 %) 35–39-vuotiaista 54 %:lla (miehistä 36,2 %) ja 40–44-vuotiaista 50,8 %:lla (miehistä 34,6 %). Meillä ei ole vertailevaa tietoa nais- ja miesteatterinjohtajien koulutustasosta. *Taiteilijan asema* -raportin mukaan taiteessa naisten ja miesten tuloerot ovat pienemmät kuin väestöllä keskimäärin ja näyttämötaiteessa erot olivat pienimpiä (Rensujeff 2003, 62). Ensi keväänä ilmestyvän uuden raportin valossa tuloerot saattavat näyttää toisenlaisilta. Teatteritilastojen VOS-teattereiden vakinaisesti kiinnitetyn henkilökunnan palkkatilastot eivät anna kuvaa teatterinjohtajien palkoista kokonaisuutena, koska meiltä puuttuvat VOS-kentän ulkopuolisten teattereiden palkkatilastot. Paula Karhusen (2004) mukaan taiteilijan tulotasoon vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat taiteenalan rinnalla sukupuoli, ikä, koulutus ja työmarkkina-asema. Koulutus ei näytä tuovan parannusta etenkin naistaiteilijoiden työmarkkina-asemaan.

Kuva 1

Päätoiminen henkilöstö VOS-puheteattereissa ja Suomen Kansallisteatterissa 2011 sukupuolen mukaan (N=47)

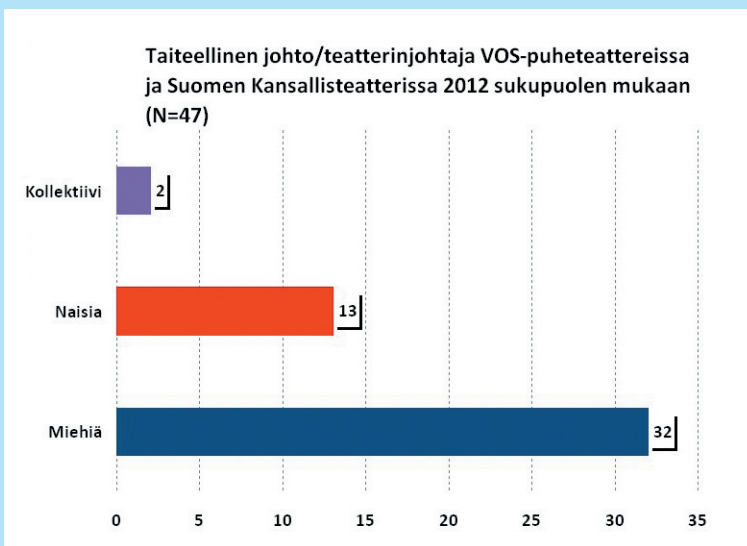


Kun tarkastellaan sitä, miten VOS-puheteattereiden ja Suomen Kansallisteatterin taiteellinen johto (N=47) jakautuu sukupuolen mukaan, havaitaan miesvaltaisuus. Naisjohtajien osuus taiteellisesta johdosta on enää vain 28 % (N=13), miesjohtajien osuus 68 % (N=32). Kahden teatterin johdossa oli kollektiivi. (Kuvat 2a&2b).

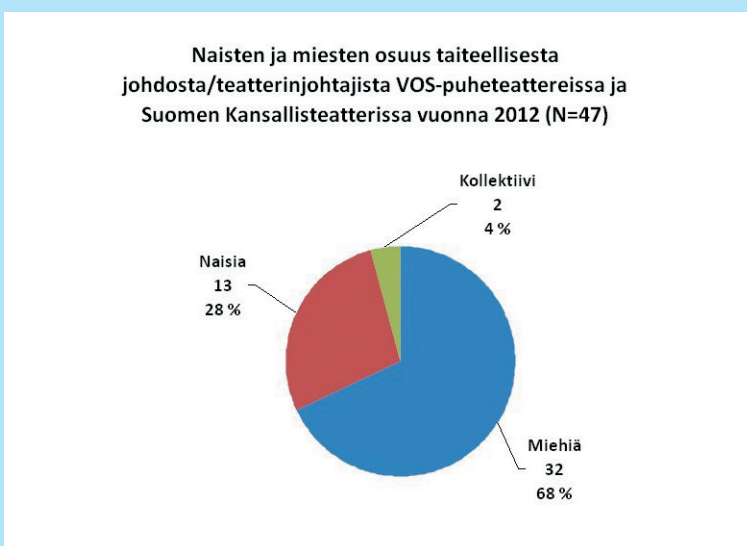
Teattereiden sisällä tapahtuu myös segmentoitumista. Suurten VOS-puheteattereiden johdossa on tun-

tuvasti enemmän miehiä: mitä suurempi teatteri, sen todennäköisemmin sen johdossa on mies ja käänteisesti, mitä pienempi teatteri, sitä todennäköisemmin sitä johtaa nainen. Suurista VOS-puheteattereista (N=10) 80 %:ssa ja keskisuurissa (N=23) 74 %:ssa oli miesjohtaja. Sen sijaan VOS-ryhmistä ja pienteattereista (N=14) miesjohtajia oli 50 %, naisjohtajia oli 13 %, ja muissa johtajuus oli jaettu. (Kuvat 3a, 3b & 3c.) Onko vertikaalisen segmentoitumisen – naisten ja miesten sijoittumisen hierarkkisesti eri asemaan –

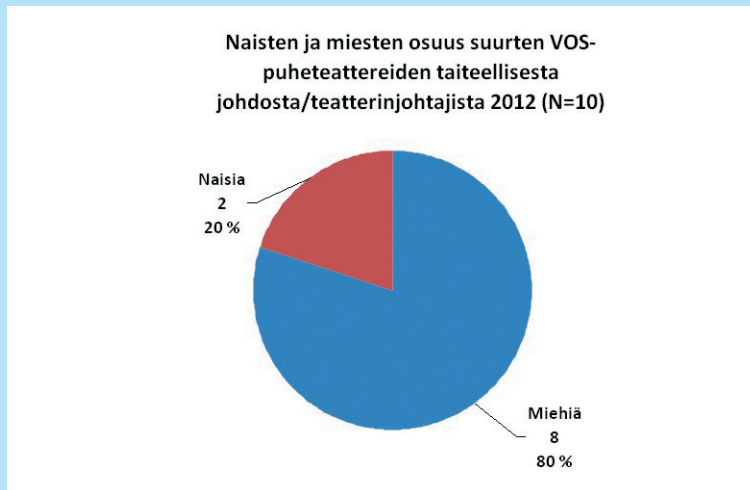
Kuva 2a



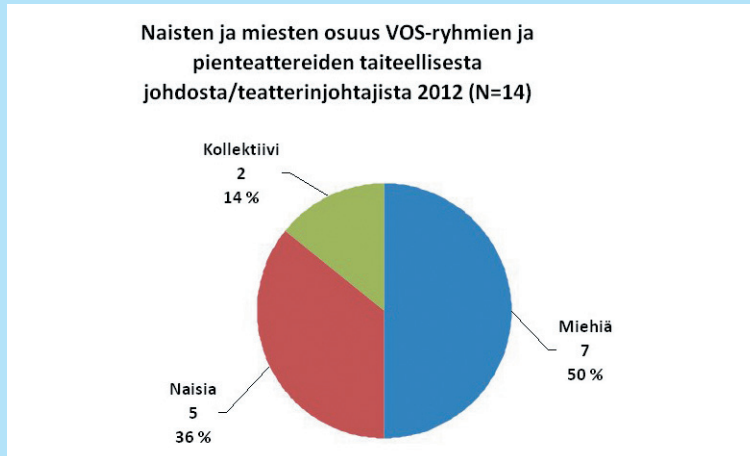
Kuva 2b



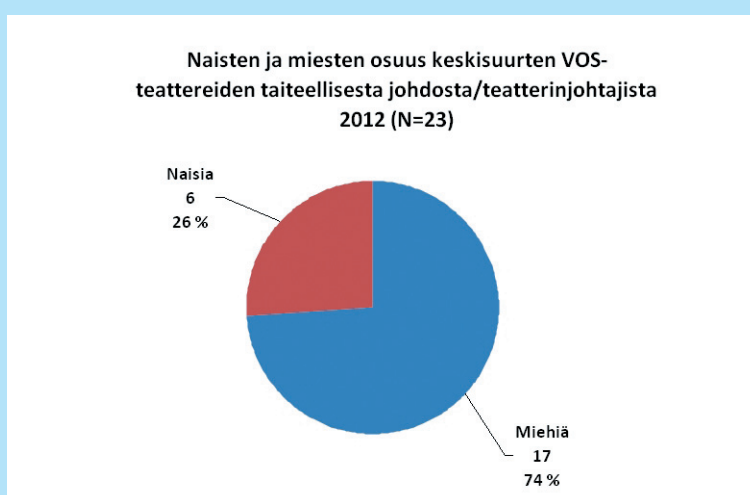
Kuva 3a



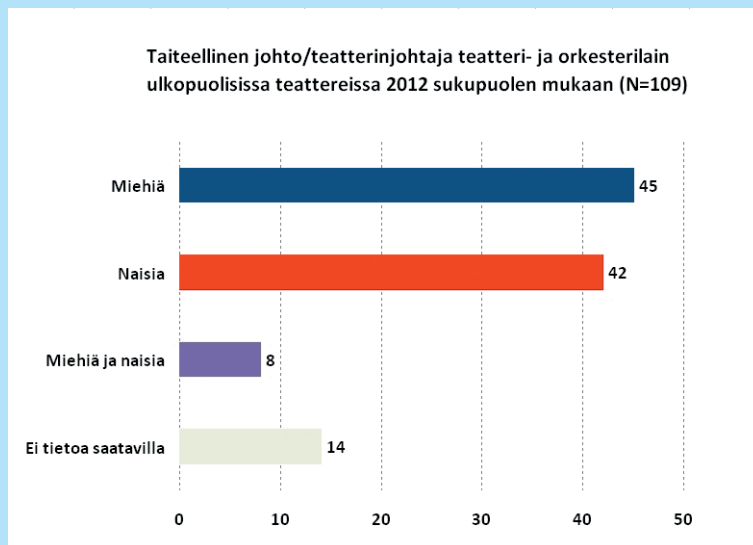
Kuva 3b



Kuva 3c



Kuva 4



osasyynä VOS-puheteattereiden "old boys' network" (vrt. Davidson & Burke)? Kierrätetäänkö johtajuuksia miesten muodostamassa verkostossa, johon naisilla ei ole pääsyä?

Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisissa teattereissa (N=109)¹ johtajien sukupuolijakauma poikkeaa VOS-teattereista. Nais- ja miesjohtajia on suurin piirtein yhtä paljon: naisia on 42 %, miehiä 45 %. Lisäksi kentällä on enemmän jaettua johtajuutta (Kuva 4.) Syksyllä 2012 koottujen tietojen valossa näyttää myös siltä, että erilaiset jaetut johtajuudet ovat yleisempiä mitä pienemmistä teattereista on kyse. Tulos on mielenkiintoinen ja osin odotuksenmukainenkin. Kertoooko jaetun johtajuuden lisääntyminen näissä teattereissa muutoksesta, jonka airueina pienemmät organisaatiot ketterämpinä ja joustavampina nyt toimivat, kuten esimerkiksi tutkija Heli Ansio² arvelee? Tulisiko jaet-

tua johtajuutta tai jaettua asiantuntijuutta tarkastellakin ainakin osaltaan sellaisena "feminiinisenä" käytäntönä ja toimintamallina, jossa johtajan sukupuoli ei ole määrittävä tekijä?

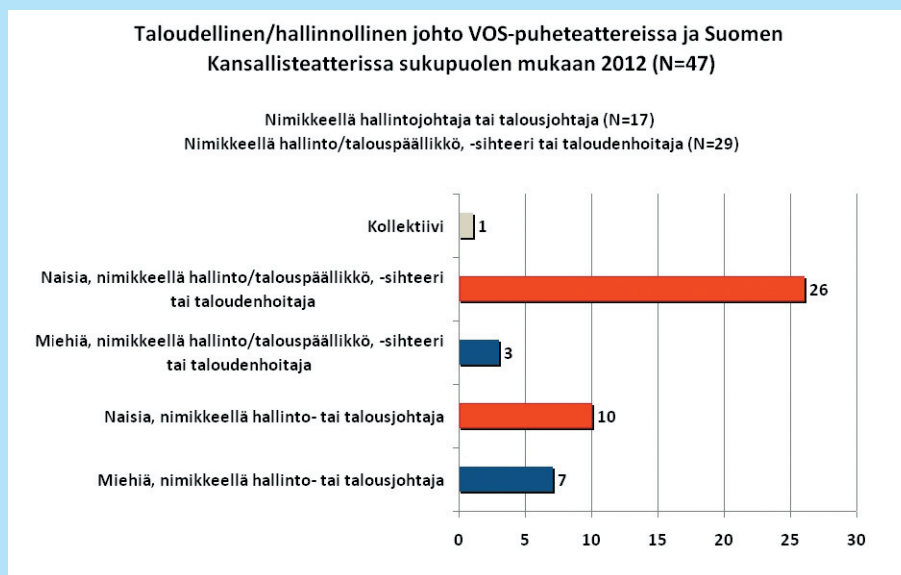
Tilastot herättävät myös kysymyksen siitä, onko pienemmissä teattereissa (esimerkiksi lasten- ja nuorunteatterit ja nukketeatterit) tai VOS:n ulkopuolisella teatterikentällä havaittavissa "pink velvet ghettos"-ilmiötä Martinin (2000) tarkoittamassa mielessä, eli toimiiko teattereissa käytäntö, jossa miehet siirtyvät pois sellaisista tehtävistä, joissa naiset saavuttavat enemmistön, jolloin myös alan status ja palkka alenevat. Onko teatterin kentällä vähemmän arvostettuja teattereita, joiden johdossa ovat naiset? Onko VOSin ulkopuolisella kentällä piirteitä tällaisesta ghetosta? Tanssin kentän tarkastelu rinnan VOS-puheteatterikentän kanssa voisi tuoda asiaan lisävalaistusta.

1 Tiedot teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisista teattereista perustuvat Teatteritilastoihin 2011 sekä TEKIJÄ-hankkeessa tehtyyn kartoitukseen teattereiden johdosta, sukupuolista ja työnimikkeistä (Pekkala 2012).

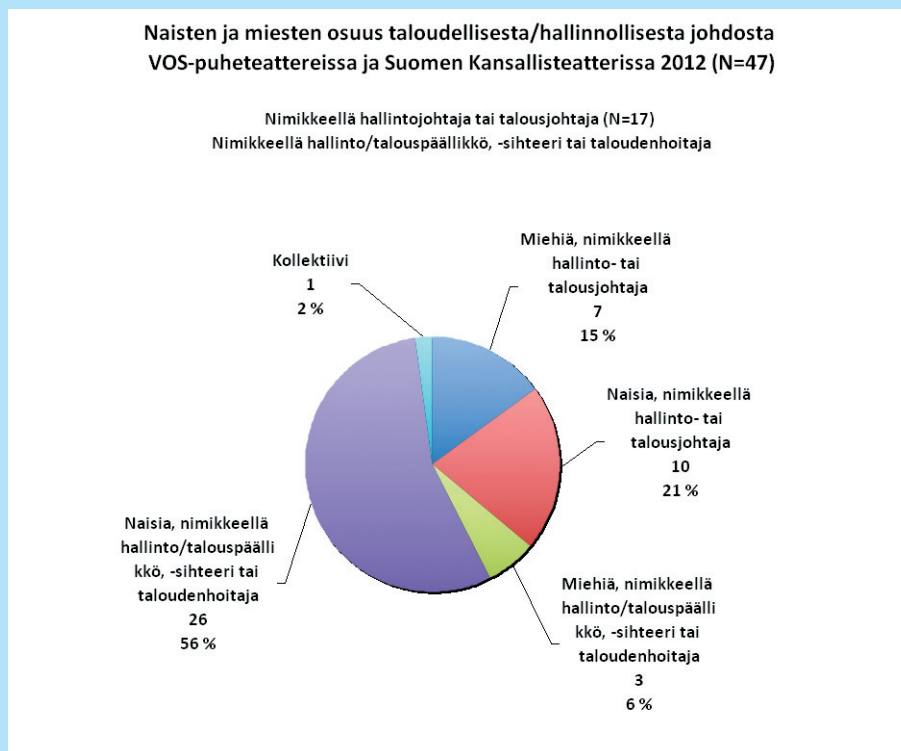
2 Kiitokset tutkija Heli Ansioille käymästämme puhelinkeskustelusta ja näkemyksistä joulukuussa 2012.

Taloudellisen johdon tarkastelussa kiinnittyy huomio nimikkeisiin sekä suurten ja keskisuurten ja pienteatteiden välisiin eroihin. Useissa suurissa VOS-teattereissa talousjohto on hallinto- tai talousjohtajan nimikkeellä toimivan naisen käsissä. Miehiä oli hallinto- ja talousjohtajan nimikkeellä 7, naisia samalla nimikkeellä 10. Keskisuurissa teattereissa sen sijaan

Kuva 5a

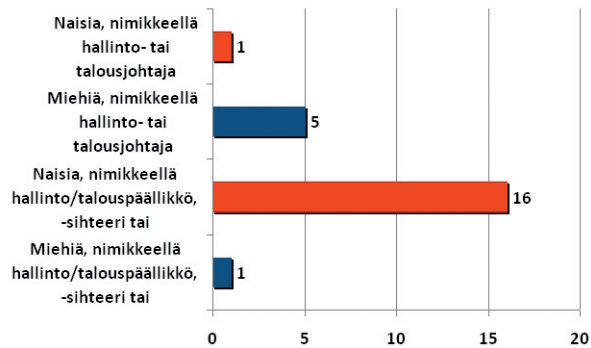


Kuva 5b



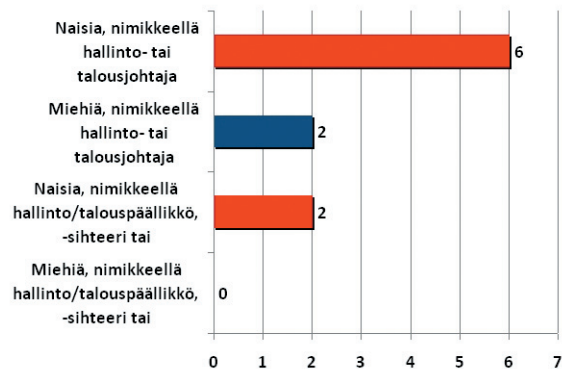
Kuva 6a

Taloudellinen/hallinnollinen johto keskisuurissa VOS-puheteattereissa vuonna 2012 sukupuolen mukaan (N=23)



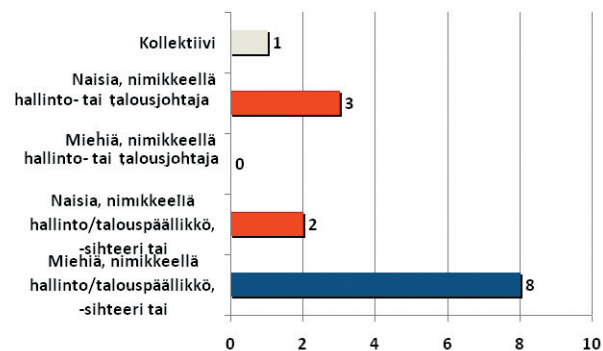
Kuva 6b

Taloudellinen/hallinnollinen johto suurissa VOS-puheteattereissa vuonna 2012 sukupuolen mukaan (N=10)

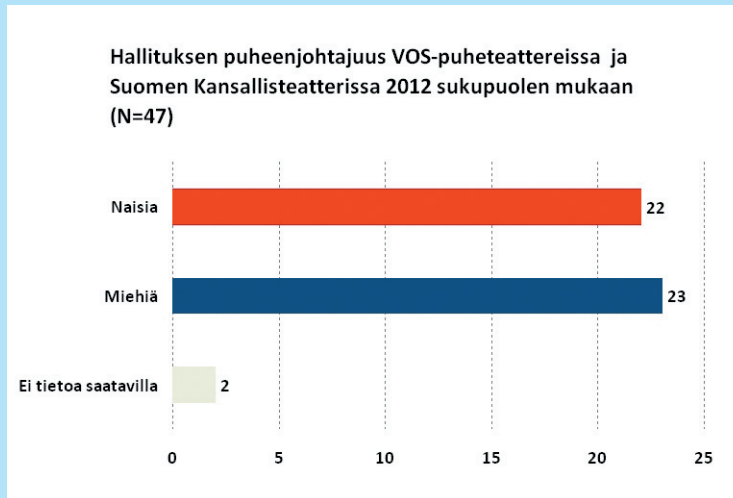


Kuva 6c

Taloudellinen/hallinnollinen johto VOS-ryhmissä ja pienteattereissa 2012 sukupuolen mukaan (N=14)



Kuva 7



valtaosa on päällikkö-, sihteeri- tai taloudenhoitaja-nimikkeillä olevia naisia. (Kuvat 5a, 5b, 6a, 6b & 6c). Toimivatko naiset siis alemmilla tasoilla johdon hierarkiassa?

VOS-puheteattereiden hallituksissa/johtokunnissa tai vastaavissa luottamusmiehemissä mies- ja naispuheenjohtajia on kutakuinkin yhtä paljon. Tarkastelun kohteeksi pitäisi kuitenkin ottaa hallitukset kokonaisuutena, mihin tässä ei ollut mahdollisuuksia. (Kuva 7).

Kohti kokonaisvaltaisempaa käsitystä johtamisesta

Tilastollinen tarkastelu ja sukupuolijakauma antavat vain kalpean kuvan naisjohtajuudesta tai johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta. Tarvitaan tietoa siitä, millaisilla johtamisfilosofoilla teattereita johdetaan, ja miten sukupuoli ja johtamisfilosofia liittyvät toisiinsa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, missä määrin Suomessa mahdollisesti vallitsee (maskuliinisen) auteur-ohjaajuuden painolastina ns. karismaattisen johtajuuden ihanteita.

Tarvittaisiin myös tietoa esimiesasemassa keskias-teen johtotehtävissä olevista, joiden määrä on nous-
sut työelämässä huomattavasti. Anna-Maija Lehdon

(2009) mukaan naisiesimiesten määrä on viime vuosina kasvanut ja yhä useamman esimiehenä on nainen. Suomessa naisiesimiehiä on suhteellisesti ottaen eniten kaikista EU27 -maista (vuonna 2005) ja naisten johtamistapaa arvostetaan enemmän kuin miesjohtajien. Lehdon artikkelissa kehoitetaan laajentamaan johtamista ylimmän johdon tarkastelusta myös esimiesasemassa toimiviin. Erityisen tärkeää tämä on nykyisessä tilanteessa, jossa erilainen työryhmytyöskentely on lisääntynyt ja ollaan yhä enemmän niin sanotussa jaetussa asiantuntijuudessa, jossa perinteiset hierarkiarakenteet ovat purkautumassa tai purkautuneet. Johtaja-nimikkeen kautta ei päästä käsiksi sukupuolten tasa-arvoa koskevaan kehitykseen. Katveeseen jäivät myös teatterissa tehty asiantuntijatyö, lähiesimiesasema ja erilaiset yhdistelmät. Esimiestason mahdollista sukupuolittuneisuutta valottaisi tieto siitä, ovatko naiset teatterissa mahdollisesti ylliedustettuina sellaisissa esimiestehtävissä, joihin liittyy vähemmän vastuuta ja valtaa, kuten yleisesti on asianlaita. (vrt. Davidson & Burke.)

Teatterin kentällä tarvitaan tietoa myös työuran orientaation muutoksista. Lehdon (2009) mukaan yhä harvempi haluaa edetä hallinnollisiksi esimie-hiksi; sen sijaan halutaan kehittyä nykyisessä työssä (koskee miehiä ja naisia). Päteekö tämä myös teatterissa? Tarvitaan tietoa siitä, minkälaisia ovat rakenteelliset muutokset teatterissa, millaisia teatterin nais- ja miesesimiehet sekä - johtajat ovat ominaisuuksiltaan,

minkälaisia johtamisoppeja harjoitetaan ja onko löydettävissä sukupuolten välisiä eroja johtamistyyliä teatterissa. Laajempi kysymys liittyy siihen, minkälaista johtajuutta tai minkälaisia johtajuuksia teatteri yhteistoiminnallisena taiteellisenä organisaationa ylipäättään tarvitsee. Ehkä on ennen kaikkea kyettävä purkamaan homogeenisen yhdenmukaisen johtajuuden mallia.

Suomessa johtajuus teatterissa on perinteisesti näyttynyt individualistisena, ei niinkään sosiaalisena toimintana. Korostuvatko naisteatterinjohtajien johtamistavoissa esimerkiksi yhteisön rakentaminen ja huolenpito henkilökunnan voimavaroista ja osaamisesta? Onko naisteatterinjohtajan ollut helpompi jakaa aikansa teatterin johtamisen ja oman taiteellisen työn välillä? Onko naisten ollut helpompi asettaa syrjään oma (itseks) halunsa luoda taiteellista karrieraa? Ovatko naiset kaksinaisessa teatterinjohtajan roolissa harvemmin laiminlyöneet työyhteisön kehittämistä? Onko naisilla ollut johtajina enemmän turnauskestävyyttä ja pitkäjänteistä sitkeyttä? Nämä ovat vain kysymyksiä, joihin vastaaminen edellyttäisi perinpohjaista tutkimusta.

Teatterinjohtamiseen lienee sovellettavissa se yksinapaisiin ammattirooleihin kohdistettu kritiikki, jota Reija Hirvikoski (2005) ja Tomi Humalisto (2012) esittävät väitöskirjoissaan. Hirvikoski korostaa lavastajan työtä käsittelevässä väitöskirjassaan *Tahdon tiellä – lavastajan rooli ja asema* työpariajattelua. Kysymys on uudenlaisista skenografin ammattikuvista ja työrooleista ja vaihtoehtoisista näkökulmista hierarkkisiin työsuhteisiin. Tomi Humalisto puolestaan on väitöskirjassaan *Toisin tehtyä, toisin nähtyä – esittävien taiteiden valosuunnittelu muutosten äärellä* käsitellyt valosuunnittelun tekemiseen liittyviä (piilo-)oletuksia, hierarkioita ja toimintamalleja. Humalistolle tasaveroiseen taiteilijasuhteeseen perustuva yhteistyö edustaa toisin tekemistä. Tällaisessa yhteisessä työskentelyssä kyse on kollektiivisesta asiantuntijuudesta, jota hän nimittää *jaetuksi suunnitteluksi*.

Tilastollinen tarkastelu ei vielä anna välineitä tunnistaa ja purkaa vallalla olevia käsityksiä teatterinjohtajuudesta. Tilanteessa, jossa teatterin ammattien hierarkiat ja ammattirakenteet ovat murtuneet, monialainen osaaminen lisääntynyt ja eri ammattikun-

tien rajat hämärtyneet, tarvitaan teattereihin yhä enemmän moninaista asiantuntijuutta ja uudenlaista johtajuutta. Kun johtaminen nähdään kulttuurisessa kontekstissa tapahtuvana kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteena, laajenee johtajuus myös kysymykseksi organisaatiokulttuurista. Kuinka paljon esimerkiksi teatterinjohtajalla on mahdollisuutta vaikuttaa teatterin sisäiseen organisaatiokulttuuriin, vai onko johtajan vaihtoehtona sopeutua? (vrt. esim. Alvesson 2003).

Moderneissa työorganisaatioissa – myös teatterissa – näyttää olevan aiempaa suurempi tarve lisätä yhteisöllisyyttä, jolloin johtaminen näyttäytyy entistä enemmän johtajan ja muun henkilökunnan välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena. Johtaja on se, joka rakentaa yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa sosiaalista todellisuutta. Transformationaalinen johtajuus ja jaettu johtajuus uusina johtajuuden näkökulmina liittyvät juuri näihin kokonaisvaltaisempiin johtajuutta koskeviin näkökulmiin. Kiintoisaa onkin tällöin pohtia uusia näkökulmia myös sukupuolittuneesti.

Transformationaalinen johtajuus on nähty yhteydessä organisaatioiden muutosprosesseihin. Transformationaalisessa johtamisessa pyritään muuttamaan prosessia tai ihmisten toimintaa parempaan suuntaan; tällainen johtajuus ruokkii työntekijöiden henkilökohtaista, sisäsyntyistä motivaatiota. Transaktionaalisessa johtamisessa sen sijaan työntekijöiden toimintaan vaikutetaan palkitsemalla tai vastaavasti rankaisemalla; siinä valvonta ja muut ulkoiset motivaatitekijät ovat keskiössä.

Alice H. Eagly (2007) on pitänyt transformationaalista johtajuutta feminiinisenä ja transaktionaalista maskuliinisena. Jo aikaisemmin totesin, että biologisella sukupuolella ei välttämättä ole suoraan vaikutusta johtamistapoihin. Tulisi ehkä puhua pikemminkin feminiinisesti tai maskuliinisesti orientoituneista johtamismalleista, joissa johtaminen ei ole niinkään sidottu biologiseen mies- tai naissukupuoleen, koska tällaisessa myönteisessä stereotyyppistämässä on yhtä lailla kyse normatiivisuudesta ja essentialistisuudesta. Toisin sanoen yhtä hyvin nainen voi olla transaktionaalinen johtaja tai mies puolestaan transformationaalinen.

Kiinnostavia pohdittavia kysymyksiä aukeaa Coughlinin ja Holliganin (2011) tutkimustuloksista, joiden mukaan älykkäiden jäsenten muodostamien tiimien tulokset eivät olleet merkittävästi muita parempia, sen sijaan naisvaltaisten ryhmien tulokset olivat merkittävästi muita parempia. Parhaissa ryhmissä ihmiset kuuntelivat toisiaan ja suhtautuivat rakentavasti kritiikkiin. Hyvissä ryhmissä oli avoin tiedonvälitys, eikä niitä johdettu autoritaarisesti.

Tulevaisuudessa voi toivoa, että myös teatterinjohtamisesta saadaan yhä kokonaisvaltaisempi käsitys. Tarvitaan näkymättömien rakenteiden ja erilaisia hierarkioita ylläpitävien rakenteiden näkyväksi tekemistä ja purkamista sekä yksityiskohtaisempaa tietoa johtajien asenteista, odotuksista, mielikuvista ja tunteista, koko siitä moninaisesta maastosta, jossa johtajuudesta neuvotellaan osana identiteettiä. Eikä tässä tarkastelussa tule unohtaa sitä tosiseikkaa, että teatterit ovat myös sukupuolittuneita muodostelmia, joissa sukupuoli on yksi järjestystä ohjaava tekijä.

On myös kysyttävä, miksi teatterinjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat nousseet esiin vasta nyt? Onko työstä tullut ongelma? Onko syynä teatterin suhteellisen myöhäinen modernisoituminen ja ammatillistuminen, vai onko kyse myös siitä, että managerialismilla on yhä vahvempi ote myös taideinstituutioihin uusliberalistisen kulttuuripolitiikan vallatessa alaa?

LÄHTEET

Tilastot

Teatterin johtamista koskevat tilastot on tehty Teatteritilastojen, TINFOn Teatterialan avaimen ja teattereihin kohdistettujen kyselyjen pohjalta. Yhtenä taustamateriaalina oli Laura Pekkalan tekemä kartoitus TEKIJÄ-hankkeessa tekemä kartoitus.

Pekkala, Laura 2012. Kartoitus teattereiden johdosta, sukupuolista ja työnimikkeistä. TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä 2012. [julkaisematon lähde]

Teatteritilastot 2011. Teatterin tiedotuskeskus 2012.

Kirjallisuus

Alvesson, Mats 2003. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.

Bruce J Avolio, Fred O. Walumbwa & Todd J. Weber "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions.". *Annual Review of Psychology* 2009.60:421–49. <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> Luettu 7.10.2012.

Crevani, Lucia, Lindgren, Monica & Packendorff, Johann 2010. "Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions." *Scandinavian Journal of Management* 26, 77–86. http://www.kth.se/polopoly_fs/1.1533051/Menu/general/column-content/attachment/Creva-ni_Lindgren_Packendorff_ScJM_2010.pdf Luettu 5.12.2012.

Coughlin, Lin & Holligan, Keith 2011. *Enlightened Power: how Women are Transforming the Practice of Leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

Davidson, Marilyn J & Ronald J. Burke (eds.) *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. Second Edition. <http://www.ashgate.com/pd/Davidson/SamplePages/Women-in-Management-Worldwide-CH1.pdf>

Eagly, A.H. 2007. "Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions." *Psychology of Women Quarterly*. Vol. 31.

Helavuori, Hanna-Leena 1990. "Hello, I am free. Yhdeksän naisohjaajaa etsii sukupuolista eroavaisuuttaan." *Teatteri* 9-10/1990, 26–28.

Helavuori, Hanna-Leena 2009. "Kurkistus suomalaisen teatterihistorian kaappiin." *Camp! Taipuisaa teatteria*. Teatterimuseon verkkojulkaisu. http://www.teatterimuseo.fi/wp-content/uploads/Taipuisaa_teatteria.pdf. Luettu 24.11.2012.

Hetland, H. & Sandal, G. M. 2003. "Transformational leadership in Norway: Outcome and personality correlates." *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 12 (2), 147–170.

Hirvikoski, Reija 2005. *Tahdon tiellä. Lavastajan rooli ja asema*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja. A. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Humalisto, Tomi 2012. *Toisin tehtyä, toisin nähtyä – esittävien taiteiden valosuunnittelusta murrosten äärellä*. Acta Scenica 27. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.

Hytti, Jukka 2012. "Teatteri ja tuottajuus". *Meteli* 4/2012. Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry Teme.

Häti-Korkeila, Marjatta 2010. *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*. Väitöskirja. Väitöskirja Helsingin yliopisto Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos. Teatteritiede. Vantaa: Marjatta Häti-Korkeila

Karhunen Paula 2004. "Taiteilijakoulutus Suomessa – kehityslinjoja 1960-luvulta 2000-luvulle". Teoksessa Robert Arpo (toim.) *Taiteilija Suomessa. Taiteellisen työn muuttuvat edellytykset*. Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja n:o 28. Taiteen keskustoimikunta

Lehto, Anna-Maija 1996. *Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimusten sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteen ja naistutkimuksen näkökulmasta*. Tutkimuksia /Tilastokeskus 222. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus, Helsinki. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedos-tot/isbn_978-952-467-930-5.pdf Luettu 4.9.2012.

Lehto Anna-Maija 2009. *Naiset valtaavat esimiespaikkoja*. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6. 12.10.2012

Artikkeli julkaistu myös Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksessa 3/2009.

Lämsä, Anna-Maija "Naiset ja johtajuus" -verkkomateriaali. http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm Luettu 5.9.2012

Martin, Joanne 2000. "Hidden Gendered Assumptions in Mainstream Organizational Theory and Research." *Journal of Management Inquiry* 9 (2), 207–216. <http://web.pdx.edu/~carpenr/gendered%20assumptions%20in%20mainstream.pdf>

Mäkinen, Helka 2001. *Elli Tompuri – uusi nainen ja punainen diiva*. Yliopistopaino. Helsinki University Press. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/taite/vk/makinen/ellitomp.pdf>

Rensujeff, Kaija 2003. *Taiteilijan asema. Raportti työstä ja tulo-muodostuksesta eri taiteenaloilla*. Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja no 27. Taiteen keskustoimikunta.

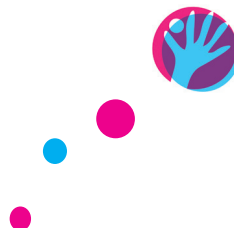
Suutela, Hanna & Palander, Misa (toim) 2005. *Seiskytluvun teatterin moninaiset äänet*. Helsinki: Like.

Syvänen, Sirpa, Kasvio, Antti, Loppela, Kaija, Lundell, Susanna, Tappura, Sari & Tikkamäki, Kati 2012. *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf. Luettu 6.10.2012.

Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:22. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työssäkäynti 2010. Toimiala, työnantajasektori ja työpaikat. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_fi.pdf Luettu 4.9.2012.

Vaittinen, Pirjo, Ojala Raija & Helavuori, Hanna-Leena, 1983. *Nainen ja teatteri*. Seminaariraportti Turun yliopiston kirjallisuustieteen järjestämästä yhteispohjois-maisesta seminaarista Kvinna och teater Turussa 13.–20.6.1983. Teoksessa *Teatteri* 8/1983. Kustannus-osakeyhtiö Teatteri.



Johtamalla kohti tasa-arvoa



Kun edistetään sukupuolten tasa-arvoa, pyritään murtamaan konventionaalisia, miehistä ja naisista luotuja sukupuolimielikuvia. Nämä mielikuvat vaikuttavat monin tavoin paitsi työpaikan toimintaan ja yleisiin käsityksiin siitä, miten miehet ja naiset suoriutuvat työstään, myös työntekijän käsitykseen itsestään, kollegoistaan – ja teattereissa yleisöstään.

Vaatimuksia tasa-arvon lisäämiseksi alettiin esittää Suomessa 1960-luvun lopulla. Radikaaleimpiin ajatuksiin kuului esimerkiksi miehen oikeus isyysvapaaan lapsen syntymän jälkeen. Kuitenkin vasta vuonna 1987 ensimmäinen tasa-arvolaki astui voimaan. Bruun ja Koskinen (1987) kirjoittavat kirjassaan Tasa-arvolaki, että lakiehdotus kohtasi voimakasta vastustusta vaikutusvaltaisten henkilöiden toimesta, sillä lain käsittelyä ja voimaantumista oli pysäytetty lykkäämään näinkin pitkään. Tämä vastustus johti siihen, että Suomi oli viimeinen Pohjoismaista ja yksi viimeisistä Länsi-Euroopan maista, jossa tasa-arvolaki säädettiin. Bruun ja Koskinen arvelevatkin, että tasa-arvolain voimaantulo vuonna 1987 johtui ainoastaan kansainvälisestä kehityksestä tasa-arvoasioissa (emt. 1987).

Alussa tasa-arvoa ajoivat sekä naiset että miehet, mutta myöhemmin se on leimautunut pääasiassa naisten ajamaksi asiaksi. Miesten puolelta on tosin ajettu isyysvapaiden toteutumista. Vaikka miehet ovat jälleen aktivoituneet tasa-arvotyön parissa, monet kokevat edelleen tasa-arvokysymyksen epämieliseksi tai mieltävät sen koskevan vain naisia. Edelleen tasa-arvoa vastustetaan, mutta uusien keinoin. Yhä näkyvämmiin myös miehet kokevat epä-tasa-arvoa, minkä vuoksi tasa-arvokysymyksiin onkin alettu kiinnittää enemmän huomiota työpaikoilla. Jotta tasa-arvo voisi olla yksi organisaation toimintaa muuttavista voimavaroista, tarvitaan johtoporaan tukea sen edistämiseksi.

Artikkelin lähtökohtana ovat Suomen tasa-arvo-laissa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) 6 §:ssä mainittu kuusi toimenpidettä, jotka osoittavat, kuinka tasa-arvoista johtajuutta tulisi käytännössä harjoittaa. Laki edellyttää, että jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on 1) toimittava siten, että avoimia työpaikkoja hakevat sekä naiset että miehet, 2) edistettävä tasa-arvoista sukupuolijakaumaa eri tehtävissä ja luotava miehille ja naisille yhtäläiset etenemismahdollisuudet, 3) edistettävä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työsuhteen ehtojen, erityisesti palkkauksen osalta, 4) kehitettävä työolosuhteita niin, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, 5) helpotettava naisten ja miesten mahdollisuuksia yhdistää työ ja perhe-elämä, erityisesti kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin ja 6) toimittava sukupuoleen kohdistuvan syrjimisen estämiseksi.

Tässä artikkelissa osoitetaan, että tasa-arvolla on mahdollisuus muodostua yhdeksi organisaation muutosvoimista. Koska suomalaiselta teatterikentältä ei ole saatavilla riittävästi tutkimus- tai tilastotietoa tasa-arvosta, artikkelissa hyödynnetään pääasiassa Ruotsissa tehtyä selvitystyötä. Esimerkkejä tasa-arvonäkökulman eri soveltamisalueista saadaan Ruotsin valtion teettämästä selvityksestä *Plats på scen* (SOU 2006), jossa pohdittiin, miten sukupuolinäkökulma tuodaan osaksi esittävän taiteen kenttää. Lisäksi tarkastelussa on mukana havaintoja suomalaiselta ja suomenruotsalaiselta teatterikentältä (esim. Helavuori 2012, Simberg 2009). Tasa-arvonäkökulman eri soveltamisalueita esitellään tekstissä kappaleittain.

Suomenruotsalaisen teatterikentän tasa-arvo-ohjelma

Cefisto (Centralförbundet för Finlands Svenska Teaterorganisationer r.f.) toteutti vuosina 2006–2009 tasa-arvo-ohjelman, joka asetti työryhmälleen tehtäväksi *”esitellä käsitteitä, antaa työkaluja sekä herättää ajatuksia tasa-arvon mahdollisista eduista työpaikoilla”*. Ohjelma syntyi vastareaktionä tasa-arvoasioihin liittyvälle tyytymättömyydelle, joka

vallitsi teatterikentällä Teatteripäivillä käydyissä keskusteluissa Vaasassa vuonna 2005. Kolmivuotisen ohjelman tavoitteet olivat kunnianhimoisia. Työryhmän oli tarkoitus kokoontua säännöllisesti ja toteuttaa:

”pitkántähtäimen koulutus tasa-arvokysymyksistä kaikille jäsenorganisaatioiden ammattiryhmille, organisoida toistuvia seminaareja ja keskustelutilaisuuksia sekä henkilöpoliittisista että taiteellisista kysymyksistä, haastaa Cefiston jäsenorganisaatiot työstämään omat tasa-arvosuunnitelmansa ja luoda kannanotto valtakunnallisen tasa-arvo-ohjelman puolesta” (Simberg 2009, 3).

Tasa-arvo-ohjelman lopputuloksena syntyi viisi seminaaria, kolme keskustelutilaisuutta ja yksi kysely. Paljon vetoapua, mm. raporttien, projektien ja asiantuntijavierailujen muodossa, saatiin Ruotsista, jossa *Plats på scen*-selvitys oli juuri valmistunut. Cefisto siis tarjosi kattavan tietopaketin suomenruotsalaiselle teatterikentälle. Työtä vaikeuttivat puuttuvat tilasto- ja faktatiedot suomalaiselta teatterikentältä, mutta keskustelut kävivät kuumina muun muassa verkossa. Muun muassa Teatterikorkeakoulun ruotsinkieliselle näyttelijäntöön koulutusohjelmalle esitettiin vaatimus muuttaa sukupuolisesti vääristynyttä opiskelijavalintaansa. Koko suomalaiselle teatterikentälle suunnattuun tiedotustilaisuuteen, joka käsiteli johtajuutta ja naisten asemaa, ja jossa oli puhujina asiantuntijoita Ruotsista, osallistui kuitenkin ainoastaan 20 henkilöä. Tilaisuuden jälkeen teattereille lähetettiin ehdotus väliaikaisen johtajakoulutuksen järjestämisestä Suomessa teatterialalla työskenteleville naisille, mutta yksikään teattereista ei vastannut. Projektin lopuksi haluttiin järjestää seurantaseminaari koskien teattereiden tasa-arvosuunnitelmia, mutta kiinnostusta ei löytynyt teatterinjohtajien eikä kentän puolelta. (Simberg 2009, 8.) Loppuraportissaan projektinjohtaja Anna Simberg kirjoittaa:

”Kaikesta huolimatta ehkäpä tärkein tehtävä on ollut esitellä tasa-arvokäsitettä positiivisena asiana teatterialalla, sekä henkilöstöpoliittisesti että taiteellisesti katsottuna. Aihetta koskevat lukuisat ennakkoluulot ovat ilmenneet haluttomuutena

keskustella tasa-arvoasioista. Valtakunnan tasolla sama vastustus on lykännyt mahdollisuutta nostaa kysymyksiä esille liitoissa. Työ kiinnostuksen herättämiseksi tasa-arvon tuomia mahdollisuuksia kohtaan on vienyt kauan, mutta on kuitenkin ehdottomasti käynnistynyt. Kuluneet kolme vuotta ovat selkeästi raivanneet tietä vakavammin otettavalle työlle sekä ruotsinkielisellä että valtakunnallisella teatterikentällä. Perusta jatkuvalle työlle on luotu.” (Simberg 2009, 10.)

Voisi luulla, että maassa, jota pidetään tasa-arvon edelläkävijänä, ei kaivattaisi voimakasta tasa-arvopoliittista ohjausta herättämään kiinnostusta tasa-arvokysymyksiin. Ruotsista saadut kokemukset kuitenkin osoittavat, että teatterialalla kaivataan ehkä juuri ohjausta keskustelun herättämiseksi ja muutosten aikaansaamiseksi. Taidekenttä mielletään uutta luovaksi ja uraauurtavaksi, ja siksi se, ettei tasa-arvo ole merkittävämmässä roolissa teatterikentällä voi tuntua oudolta.

Sukupuolten välinen tasa-arvo organisaation kehittämisessä

Hanasaaren ruotsalais-suomalaisessa kulttuurikeskuksessa järjestettiin syksyllä 2012 seminaari *”Valokeilassa johtaja – johtamisen haasteet ja kehittäminen esittävien taiteiden alalla”*, jossa vaihdettiin kokemuksia ruotsalaiselta ja suomalaiselta esittävän taiteen kentältä, ja kuultiin puheenvuoroja myös tasa-arvosta teatterin johdossa. Seminaarin perusteella voidaan havaita, että henkilöstöpoliittinen tasa-arvotyö ei selvästikään ole saanut suurta jalansijaa Suomessa, ja että miesten enemmistö suurten ja vakiintuneiden teattereiden johtajistossa on silmiinpistävä. Suurin ongelma, johon näyttämötaidetta syvemmin tasa-arvon näkökulmasta tutkiva törmää, on tilastollisen ja laadullisen tiedon puute, mikä todettiin jo Cefiston tasa-arvo-ohjelman työryhmän pohdinnoissa vuosilta 2006–2009. Siksi on houkuttelevaa kääntää katse Ruotsiin, joka on yhteiskuntarakenteeltaan samanlainen kuin Suomi. Näin voidaan luoda kuva siitä, miltä tilanne voisi Suomessa näyttää, ja muotoilla täsmällisempiä kysymyksiä koskien teattereiden tasa-arvoa. Käytännön työtä tasa-arvon edistämiseksi organisa-

tioiden sisällä kutsutaan myös tasa-arvon valtavirtaistamiseksi, joka voidaan ymmärtää eräänlaisena organisaation kehittämistyönä. Tasa-arvon valtavirtaistamisessa analysoidaan eroavaisuuksia naisten ja miesten toiminnan ehdoissa ja tarpeissa. Käytännössä on kyse nykytilan kartoittamisesta kyselyin ja muuta tilastotietoa keräten, tulosten analysoinnista ja tavoitteiden asettamisesta sekä saavutettujen tulosten arvioinnista ja uusien tavoitteiden asettamisesta tulosten perusteella. Esimerkiksi valtavirtaistamistyöstä käy *Teatterikorkeakoulun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2012–2014* (Teatterikorkeakoulu 2012).

Miksi valtavirtaistamista siis tarvitaan? Vaikuttavia tekijöitä toiminta-analyseissä ovat esimerkiksi ihmisten sukupuoli, yhteiskuntaluokka ja ikä. Julkisen sektorin näkökulmasta ensisijainen tavoite ei ole myynnin lisääminen, vaan vallan tasapuolinen jakautuminen työntekijöiden välillä. Kyse on myös yleisön tasa-arvoisista mahdollisuuksista osallistua ja harjoittaa aktiivista kansalaisuutta näyttämötaiteen kautta, mikä edellyttää dialogia yleisön kanssa. (SOU 2006, 202–203.) Tämän jatkuvan prosessin käynnissä pitäminen on johdon vastuulla, ja teatterin johtajalla on avainrooli käytännön työssä. Kaikki muutostyö kohtaa vastustusta, niin myös tasa-arvotyö. Näin ollen tarvitaan tietoa tasa-arvosta, jotta tasa-arvon edistämiseksi tehtävä työ olisi menestyksekkästä. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sekä tiedon hankkimista että tahdonlujuutta, kun kyse on paitsi analysoinnista myös toiminnan muuttamisesta käytännössä. (Hermele 2007.)

Toiminnan analysointi ja organisaation kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Omien työntekijöiden ehtojen ja tarpeiden tiedostamisen lisäksi tulisi huomioida myös yleisön ehdot ja tarpeet. On pohdittava myös, onko olemassa sellaisia tekijöitä, jotka estävät taiteen omaksumisen. Onko esityksen ajankohta oikea? Kenen kokemuksia ja lähtökohtia yleisölle kuvaillaan? (SOU 2006, 230–240.) Alueellinen sitouttaminen onkin ensiarvoisen tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää, miksi ja miten epäoikeudenmukaisuus syntyy teatterin toiminnassa. Näin voidaan löytää myös työkaluja muutoksen läpiviemiseksi, mutta tämä edellyttää aktiivista johtajuutta sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi tehtävässä työssä.

Vetovoimaista rekrytointia

Johtajan rooli rekrytoinnissa on ratkaiseva, jotta sekä naiset että miehet voivat hakea avoimena olevia työpaikkoja. Ruotsin *Plats på scen* -selvityksessä esitetään ajatus siitä, miksi miehillä on paremmat mahdollisuudet olla mukana päätöksenteossa kuin naisilla: *”Muun muassa teatterin ohjelmistoon ja rekrytointiin johtaville päätöksille näyttää olevan leimallista vahva epämuodollisuus, mikä yleisesti ottaen vahvistaa miesten – ja näin ollen heikentää naisten – pääsyä niille areenoille ja niihin verkostoihin, joissa päätökset tehdään”* (SOU 2006, 194). Siksi on ensisijaisen tärkeää, ettei yhdenkään viran ymmärretä olevan suunnattu vain tietyille henkilöille tai vain toiselle sukupuolelle, vaan keskiössä on oltava selkeästi määritelty pätevyysvaatimukset. Mikäli teatterissa on mahdollista esittää erilaisia etnisiä vähemmistöjä, eri-ikäisiä, toimintakyvyltään ja seksuaaliselta suuntautumiseltaan erilaisia hahmoja riippumatta kunkin omista ominaisuuksista ja mieltymyksistä, niin millaisia mahdollisuuksia tai esteitä löydetään, kun on kyse sukupuolesta roolijaossa? Jos sukupuolella on merkitystä tässä asiassa, millä muilla näyttämötaiteen osa-alueilla sukupuoli kantaa merkityksiä?

Plats på scen -selvitys nostaa esille, että teattereissa tapahtuu kaavamaisista käyttäytymistä sen suhteen, että miehet työskentelevät mieluiten toisten miesten kanssa ja naiset toisten naisten kanssa. Miesten hoitamia työtehtäviä arvostetaan yleisesti korkeammalle, kun taas naisten hoitamien työtehtävien katsotaan olevan enemmän asiakas- ja yleisöpalvelutehtäviä. (SOU 2006, 93.) Myös johtajuuteen liittyvien normien katsotaan vaikuttavan siihen kuka pestejä hakee (Gillberg & Lantz 2006).

Erilaisia ihmisiä eri tehtäviin

Tasa-arvoa edistävässä työssä on tasa-arvoisen rekrytointiprosessin lisäksi kysymys miesten ja naisten tasa-arvoisesta jakautumisesta esittävien taiteiden eri alueille ja työtehtäviin. *”Valokeilassa johtaja – johtamisen haasteet ja kehittäminen esittävien taiteiden alalla”* -seminaarissa Hanna Helavuori TINFO – Teatterin tiedotuskeskuksesta esitti

muun muassa seuraavan esimerkin vääristyneestä sukupuolijakaumasta valtionosuusrahoituksen piiriin kuuluvissa teattereissa.

VOS-teattereiden ja Suomen Kansallisteatterin teknisestä henkilökunnasta miehiä on 62 %, ohjaajista 65 %, dramaturgeista 31 % ja koreografeista 30 %. Toki teatterinjohtaja voi vedota siihen, että sukupuolen mukaan eriytyneet työmarkkinat ovat johtaneet vakiintuneisiin käytäntöihin organisaation eri tehtävien täyttämiseksi. Toisaalta johtaja voi myös pohtia sitä, olisiko hänellä itsellään kiinnostusta kerätä saman katon alle oman alansa uranuurtajia – ihmisiä, jotka poikkeavat valtavirrasta sekä työskentelytavoiltaan että siinä, että he ovat murtaneet oman ammattinsa normeja.

Tilastojen perusteella voidaan kysyä, kuka ja ketkä pääsevät osalliseksi muodolliseen ja epämuodolliseen päätöksentekoon, kuinka resurssit jakautuvat ja kuinka naisille ja miehille asetetut ehdot organisaatioissa muodostuvat. Vastaukset näihin kysymyksiin raamittavat taiteellista vapautta, todetaan *Plats på scen* -selvityksessä. (SOU 2006, 89.) Jotta vallan jakautumista organisaatioissa voitaisiin tarkastella lähemmin, on avattava päätöksenteon sukupuolittuneisuutta. Oleellista on esimerkiksi, kuka saa esiintyä suurella ja kuka pienellä näyttämöllä, ketkä osallistuvat suuriin produktioihin ja kenellä on mahdollisuus vaikuttaa näyttämöllepanoon (Gustafsson 2006, 257). Kiinnostavia ovat myös sisältökysymykset: Millainen on käsikirjoittajien tai pääroolien esittäjien sukupuolijakauma? Millaisia ovat näytelmien sisällöt? Kenellä on valta jakaa roolit, ja miten jako tapahtuu? Onko näyttelijöillä mahdollisuutta vaikuttaa roolien muotoutumiseen esimerkiksi päättämällä siitä, ilmaistaanko sukupuolta näyttämöllä stereotyyppisesti vai ei – ja jos näin on, miten päätös tapahtuu?

Teatterikorkeakoulun opiskelijoiden parissa tehdyn tasa-arvokyselyn tulosten analyysissa todetaan:

”Kyselyn avoimen palautteen osion perusteella oli rivien välistä luettavissa, että näyttelijöiden koulutuslinja ei ole sukupuolineutraali ja näyttelijät selvästi koulutetaan nimenomaan nais- ja miesnäyttelijöiksi. Toiveita esitettiin myös sen

suhteen, että kurssimateriaaliksi valittaisiin myös sellaisia näytelmiä, joissa naispuolisilla opiskelijoilla olisi mahdollisuus merkityksellisiin rooleihin.” (Teatterikorkeakoulu 2012, 10).

Taideyliopiston uusi rehtori Tiina Rosenberg on uusimmassa kirjassaan *Ilka, hopp och solidaritet* (2012) kuvaillut feminististä näyttämötaidetta Ruotsissa. Hän kuvailee muun muassa, kuinka se on haastanut perinteisen teatterin asettamalla vaatimuksia henkilöstöpoliittiselle muutokselle ja tarjoamalla vaihtoehtoja taiteen sisältöihin ja ilmaisumuotoihin. Rosenberg kuvailee myös, kuinka tunteet ovat toimineet muutoksen katalysaattorina ihmisillä, jotka ovat kokeneet itsensä ulkopuolisiksi tai henkisesti näkymättömiksi, sillä heillä on ollut tietoa ja selvä tavoite muutokseen. (Rosenberg 2012, 17–20.) Cefiston tasa-arvo-ohjelmassa esitettiin, että teattereiden ohjelmistoja tarkasteltaisiin tasa-arvonäkökulmasta, mutta toimenpidettä ei projektin aikana tehty (Simberg 2009). Ohjelmiston tarkasteleminen tasa-arvonäkökulmasta olisikin yksi asia, johon teatterinjohtaja voisi tarttua, jotta saataisiin selvä kuva siitä, millaisia kertomuksia ja kuvia teatteri-instituutio esittää. Tämän lisäksi voitaisiin kartoittaa, kuinka suuri osa teatterin toimintaan osallistuvista henkilöistä kuuluu ns. valtavirtaan ja kuinka suuri osa on kokemukseltaan, uskonnoltaan tai toimintakyvyltään perinteisten ”teatterinormien” ulkopuolella. (Rosenberg 2012; SOU 2006, 319.) Ovatko kaikki teatterin työntekijät etniseltä taustaltaan suomalaisia vai onko mukana myös ulkomaalaistaustaisia tai muista etnisistä taustoista tulevia henkilöitä? Henkilökunnan monimuotoistuminen ei automaattisesti johda organisaatiokulttuurin ja taiteellisen sisällön muutokseen, vaan kyse on enemmänkin siitä, kenellä tai keillä on tulkintaoikeus, pääsy tietokanaviin ja oikeus määritellä ja toimia tietyssä tilanteessa ja kenellä ei. Tilanteella voidaan tarkoittaa kokoushuonetta, jossa ohjelmistoa suunnitellaan tai luovaa prosessia näyttämöllä. Johtajan rooli on ratkaiseva molemmissa. Johtaja tarvitsee tietoa voidakseen analysoida organisaatiotaan tai taiteellista prosessia tasa-arvon näkökulmasta. Organisaation ja prosessin analysointi on edellytys sille, että johtaja voi omalla työllään edistää tasa-arvoisten ehtojen toteutumista. (SOU 2006, 40.)

Yhtäläiset ylenemismahdollisuudet?

Hanna Helavuoren (2012) mukaan 62 % kaikista teatterinjohtajista on miehiä, 76 % taiteellisista johtajista on miehiä ja 21 % talouspäälliköistä on miehiä. Mahdolliset toistuvat mallit selkeytyvät entisestään, kun tilastoja tarkastellaan useammilla eri tasoilla. Esimerkiksi sitä, että 62 % teatterinjohtajista on miehiä, voidaan tarkastella syvemmin ottamalla huomioon teattereiden koko. Helavuoren seminaariesityksessä (2012) todettiin, että suurten VOS-teattereiden (N=10) johtajista 80 %, keskisuurten VOS-teattereiden (N=23) johtajista 75 % ja VOS-ryhmien ja pienteattereiden (N=14) johtajista 50 % on miehiä. Neljäätoista prosenttia pienemmistä ammattiteattereista johtaa kollektiivi, joka voi koostua sekä naisista että miehistä.¹ Näin naisten osuudeksi johtajistosta tulee 36 %.

Näyttämötaiteen alalla on tehty vain harvoja johtajuustutkimuksia. *Plats på scen* -selvityksessä nostetaan esiin, että on olemassa sellaisia mekanismeja ja rakenteita, joiden vuoksi naisilla ei ole yhtäläistä pääsyä johtotehtäviin kuin miehillä. On kuitenkin epäselvää, kuinka ja missä laajuudessa johtajuus näyttämötaiteen alalla on sukupuolisesti korvamerkittyä (SOU 2006, 92). Siksi voisi olla paikallaan analysoida organisaation johtoa yleisemminkin. Kuinka johtajuus määritellään, millaiset ovat johtajuuden edellytykset ja mitkä edellytyksistä ovat virallisia ja mitkä epävirallisia? Kuinka johtajuutta organisaatiossa harjoitetaan, ja millaisia seurauksia tällä on organisaation tasa-arvoisuuden kannalta? (SOU 2006, 92.)

Jos tarkastellaan taiteellista johtajuutta teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisten ammattiteattereiden osalta (N=109), voidaan todeta, että johdossa on huomattavasti enemmän naisia kuin VOS-teattereissa: 42 prosenttia. Myös tuotannollista työtä tekevien henkilöiden sukupuolijakaumassa on eroa VOS-teattereiden ja vapaiden ammattiteattereiden välillä. 80 % VOS-teattereiden tuottajista ja tuotannollista työtä tekevistä on naisia, kun taas vapaan kentän teattereissa

1 Katso myös Hanna Helavuoren artikkeli Naisjohtajuus suomalaisessa teatterissa – sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä tilastoja ja kysymyksiä tässä julkaisussa (toim. huom.)

66 % tuottajana työskentelevistä on naisia. (Pekkala 2012.) Ruotsin *Plats på scen* -selvityksessä on löydetty vastaavia toistuvia malleja: naiset johtavat pienempiä organisaatioita, joissa myös resurssit ovat rajallisemmat. Ilmiölle on kuitenkin monimutkaisempia selityksiä kuin se, ettei naisilla olisi pääsyä suurempien resurssien näyttämöille. Lisäksi selvityksessä pohditaan – koska varmaa tietoa ilmiöstä ei ole – päättävätkö naiset itse toimia mieluummin teattereissa, joissa on vähemmän hierarkiaa. Koetaanko matalahierarkkisten organisaatioiden tarjoavan suuremmat vapaudet toteuttaa taiteellisia visioita ja mahdollisesti myös enemmän vapautta yhdistää taiteilijuus muuhun elämään? Teatterialalla työskentelee lukuisia freelancereita ja kilpailu työtilaisuuksista on kovaa. Tauko työelämästä lapsen syntymän ja hoitamisen vuoksi voidaan nähdä ristiriitaisena ja asettavan freelancerin uran vaaraan. Vallalla on myös käsitys, jonka mukaan johtajan tulee antautua täydellisesti taiteelle uhraten kaiken aikansa sille. (Gillberg & Lantz 2006, 111.) Voidaan kysyä, tuottaako tämä käsitys normin, joka sulkee sekä naisia että miehiä ulos kentältä ja millaisia seurauksia tällä on alan toiminnan kannalta. Vastauksia on mahdollista saada tutkimalla, millaisia ovat organisaation toiminta ja henkilöstöresurssit: millaiset normit tukevat johtajuutta ja millaiset normit voidaan nähdä sitä rajoittavina?

Palkkaus

Julkisessa keskustelussa tasa-arvoa edistävä työ yhdistetään usein palkkauskysymyksiin. Tasa-arvonäkökulma palkka-asioihin saadaan analysoimalla toiminnassa esiintyviä palkkaeroja ja näin sukupuolten välinen epätasa-arvoinen palkkatilanne voidaan havaita ja korjata. Tämä on yksi yleisimmistä tasa-arvoa edistävästä toimenpiteistä, joihin Ruotsin näyttämötaiteen kentällä on ryhdytty (SOU 2006, 317–318).²

Teatterikentällä työsuhteen ehdot voivat olla palkkaeroja suurempi haaste tasa-arvolle. Taide- ja kulttuurialalla naisten enemmistö lyhyissä ja osa-

aikaisissa työsuhteissa on vielä silmiinpistävämpi kuin muilla ammattialoilla. Tämä haastaa käsityksen siitä, että taide ja kulttuuri olisivat erillään rakenteellisesta epätasa-arvosta tai immuuneja sille. (Mitchell & Kanerva 2004, 30–31.) Teattereissa johtajan tehtävänä on taata, että kaikki työntekijät tulevat mukaan toimintaan tasa-arvoisista lähtökohdista. Tämän takaamiseksi palkkausrakenteen tulee olla selkeä. Sama koskee työsuhteen ehtoja ja sitä, kenelle ne asetetaan. Tavoitteena tulisi olla, että sekä naisilla että miehillä olisi yhtäläiset mahdollisuudet elättää itsensä ja perheensä. (SOU 2006, 197.)

Perheillekin soveltuvat työolosuhteet

Yksi Ruotsin *Plats på scen* -selvityksessä esiin nostetuista konkreettisista ongelmista koskee teatterikentän työolosuhteita, työsopimuksia sekä mahdollisuuksia yhdistää työ ja perhe. Selvityksessä todetaan erityisesti naispuolisten freelance-taiteilijoiden törmäävän tähän ongelmaan, sillä he eivät aina työskentele tai voi työskennellä raskauden aikana. Näin freelancerina työskentelevät naiset eivät välttämättä saa esimerkiksi raskauden aikaista työskentelyä edesauttavaa tukirahaa.³ Selvityksessä todetaan myös, että naisilla näyttää olevan vaikeuksia palata työhön raskauden jälkeen. Syyksi tähän arvelaan se, että freelancerit ovat riippuvaisia tehokkaasta kontaktiverkostosta ja esillä olemisesta. Osasyynä lienee myös se, että freelancer elää jatkuvassa taloudellisessa epävarmuudessa. On vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta löytää työnantaja, joka suostuisi taiteilijan osa-aikatyöhön. Näiden ongelmien todetaan todennäköisesti koskevan myös miehiä, jotka ovat pitkään vanhempainvapaalla, tai jotka haluavat työskennellä osa-aikaisesti lasten ollessa pieniä. On arvioitu, etteivät miespuoliset taiteen alan freelancerit koe voivansa olla pitkään vanhempainvapaalla. (SOU 2003, 27.) Johtajan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että hänen on kysyttävä itseltään, millä tavoin mahdollisuutta perheen ja työn yhdistämiseen voitaisiin tukea

² Ruotsin ja Suomen tasa-arvolakien työnantajaa koskevat kohdat muistuttavat suurilta osin toisiaan.

³ Ruotsin Försäkringskassan maksaa raskauden aikaista korvausta, raskausrahaa, jos työntekijän ei ole mahdollista työskennellä raskausaikana esim. työn rasittavuuden vuoksi eikä työnantaja pysty sijoittamaan työntekijää toisiin tehtäviin. (<http://www.forsakringskassan.se>)

teatteritoiminnassa. Johdon tehtävänä on selvittää, suljetaanko joitakin potentiaalisia työntekijäryhmiä työn ulkopuolelle siksi, että he perustavat perheen.

Kehollinen koskemattomuus

Plats på scen -selvitys nostaa esiin, miten erityisesti tanssin ja teatterin alalla, katsetta, ruumista ja seksuaalisuutta käytetään ilmaisukeinona.

”Visiomme on, että tällaisia ilmaisukeinoja käyttävä työ tehtäisiin niin, että kaikkien työntekijöiden koskemattomuutta kunnioitettaisiin. Seksuaalisuuden korostamisessa sinänsä ei ole mitään negatiivista. Näyttämötaide voi ja sen tuleekin tutkia seksuaalisuutta ja kehollisuutta. Ongelmia syntyy siinä vaiheessa, kun seksuaalistuminen tapahtuu taiteilijan yksityisyyden ja/tai ammatillisen koskemattomuuden kustannuksella.” (SOU 2006, 198.)

Plats på scen -selvityksessä seksuaalinen ja sukupuolinen häirintä ovat keskiössä, sillä niiden on arvioitu olevan merkittävä ongelma ja rakenteellinen este tasa-arvon toteutumiselle näyttämötaiteen alalla. Tasa-arvoa edistävä johtajuus edellyttää myös rohkeutta nostaa tämä asia esiin. Cefiston tasa-arvo-ohjelmassa vuosilta 2006–2009 lukee seuraavasti:

”Lähes kokonaan käsittelemättä jäi kysymys sukupuolisesta häirinnästä. Suunnittelimme ottavamme selvää siitä ja järjestävämme aiheesta seminaarin heti ensimmäisenä syksynä, mutta tulimme toisiin ajatuksiin kysymyksen arkaluontoisuuden vuoksi, sillä emme kokeneet olevamme valmiita käsittelemään kysymystä.” (Simberg 2009, 11.)

Yhä useampi suomalainen palkansaaja kokee työsään kiusaamista: vuonna 2008 kaksi viidestä (44 %) suomalaista koki satunnaista kiusaamista työpaikallaan (Lehto & Sutela 2008, 113). Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) velvoittaa, että organisaatiossa on saatavilla tietoa siitä, kuinka sukupuolisesta häirinnästä voi ilmoittaa, ja että kaikki ilmoitukset tulee ottaa käsiteltäviksi. Myös ennalta-

ehkäisevä työ on merkittävää jokaisella työpaikalla, myös teatterialalla, jotta työpaikkakiusaamista pääse alun perin syntymäänkään. Poissaolojen lisääntyminen, työilmapiiirin huononeminen ja yhteistyön vaikeutuminen ovat vain esimerkkejä niistä seurauksista, joihin tilanne johtaa, ellei kiusaamiseen puututa ja sitä estetä. Johtajan on työskenneltävä sen puolesta, ettei yksikään teatterin työntekijöistä altistu loukkauksille, näyttämöllä tai kulisseyksissä. (SOU 2006, 198.)

Teatterikorkeakoulun tasa-arvokartoituksessa raportoitiin, että neljä prosenttia vastaajista oli kokenut sukupuolista häirintää esimerkiksi homovitsien muodossa (Teatterikorkeakoulu 2012, 8). Cefiston tasa-arvo-ohjelmassa 2006–2009 Åbo Svenska Teaternin johtaja Joachim Thibblin (2009) kirjoittaa:

”Aloittaessani työt teatterissa ja kohdatessani tasa-arvokysymyksiä luulin kohtaavani asioita, joita pidin itsestään selvinä. Omasta näkökulmastani katsoin kohtelevani naisia ja miehiä yhtäläisesti. Tutustuessani tarkemmin tasa-arvokysymyksiin ja tilanteen realiteetteihin huomasin pian, että kaikki ei ollutkaan niin kuin piti. Työpaikallamme suurin ongelma oli häirintä tietyillä osastoilla. Näennäisesti ongelmat olivat pieniä, mutta täysin tarpeettomia ja sitä kautta epäasiallisia. Nämä häirintätilanteet olivat vuosien saatossa kehittyneet yleisiksi vitseiksi, joille monet nauroivat, mutta vasta sisäisen tutkinnan jälkeen paljastui, että naispuoliset henkilökunnan jäsenet kokivat ne suorastaan alentaviksi.”

Tasa-arvoa edistävä johtajuus vaatiikin, että uskaltaa haastaa omat näkemyksensä tasa-arvoisesta toiminnasta ja tutkia, miltä tilanne oikeasti näyttää. Tasa-arvotyöskentelyssä on kyse demokratian ja oikeudenmukaisuuden toteuttamisesta.

Normeja tarkasteleva työ

Tasa-arvoperspektiivin asettamisessa johtajuuteen on kyse henkilöstöpolitiikan osalta siitä, että suojellaan aiemmin mainittuja palkkausolosuhteita koskevia perusoikeuksia. On olemassa valmiita materiaaleja, tarkastuslistoja ja malleja, joita voi hyödyntää ja soveltaa oman organisaation toimintaan. Esimerkiksi

Ruotsissa kehitettyä – ja myös englanniksi saatavilla olevaa – *Jämställdhetscheck för anställda vid svenska teatrar* -mallia voisi hyvin hyödyntää teatterin kehittämisessä myös Suomessa (Teaterförbundet och Svensk Scenkonst 2010).

Tasa-arvoprosessin aloittaminen ei ole kaukana sen selvittämisestä, millaista on toimia teatterimaailmassa jonkin vähemmistön edustajana. Tavoitteena on luoda kaikille avoin, osallistuvampi ja stimuloivampi työilmapiiiri. Sellainen teatterinjohtaja, joka ottaa tosissaan palkkauksen ja rekrytointiprosessin yhdenmukaisuuden, puuttuu häirintään tosissaan sekä huomioi tasa-arvoperspektiivin työssään, tuo ainoastaan etuja organisaation toiminnalle. Kyse on uskalluksesta kohdata tunteita, kaivaa esille faktatietoa ja luoda kuva siitä, miltä toiminta todellisuudessa näyttää. Ei myöskään voida pysähtyä siihen, miten jotkut toiset ihmiset tuntevat tai kokevat tilanteen, vaan analyysin on johdettava konkreettisiin toimenpiteisiin. Toteutuessaan nämä toimenpiteet antavat johdolle mahdollisuuden kantaa vastuunsa ja saattaa aloitettu prosessi loppuun asti. Ensimmäinen askel on lisätä tietoa normeista: erityisesti sukupuolia koskevista normeista, mutta myös teatterissa vallalla olevista yleisistä normeista. Vaatii uskallusta nähdä, miten normit voivat olla esteenä kehitykselle, esimerkiksi motivaatiolle ja inspiraatiolle työpaikalla.

Taiteellista vapautta kaikille

Plats på scen -selvityksessä todetaan, että johtajalla täytyy olla kykyä ja kiinnostusta työskennellä strategisesti ja näin ollen ylläpitää työntekijöiden osaamista ja pätevyyttä, jotta toimintaa voidaan harjoittaa taloudellisten ja taiteellisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi selvityksessä todetaan, että taide voi olla vapaata vasta kun edellytykset eri sukupuolille ovat yhtäläiset. *”Niin kauan kun naisilla ja miehillä ei ole yhtäläisiä vapauksia, tulee yhä uudelleen esiin nousevan kysymyksen kuulua: Taiteellista vapautta, mutta kenelle?”* (SOU 2006, 25.) Tässä

kohdin johtajalla on mahdollisuus pitää huolta siitä, että tasa-arvosta keskustellaan ja mahdollisuudet sen toteutumiseen selvitetään, ja että organisaatiossa asetetaan konkreettisia tavoitteita ja tehdään konkreettisia arjen tekoja. Hyvänä esimerkkinä toimii Göteborgin kaupunginteatterin toiminnanjohtaja ja teatterinjohtaja Ronnie Hallgrenin *Plats på scen* -selvitykseen itsetutkiskelemaan sävyyn kirjoittama pohdinta johtajuudesta ja tasa-arvosta:

”Tasa-arvon valtavirtaistaminen, integroiminen toimintaan, ei tietenkään ole mikään ongelmaton prosessi. Kuten kaikessa muutostoiminnassa, aina löytyy muutosvastaisia henkilöitä, joiden mielestä työpaikalla ei välttämättä ole epätasa-arvoisuutta. Minulle johtajana on ensiarvoisen tärkeää kunnioittaa alaisteni koskemattomuutta. Tasa-arvon valtavirtaistamisessa ei ole kysymys siitä, että yksittäisten ihmisten arvoja muutetaan, vaan siitä, että organisaation kaikilla jäsenillä on mahdollisuus toteuttaa sitä tehtävää, jonka omistaja on teatterille antanut. Muutoin on jokaisen yksityisasia, mitä mistäkin on mieltä ja mitä asioista ajattelee. Toinen tasa-arvotyön onnistumisen kannalta keskeinen asia on se, että kaikki kokoukset ja täydennyskoulutukset tapahtuvat työajalla ja että niihin osallistuminen on pakollista, myös minulle itselleni. Muutoin viestitän tasa-arvon integroinnin olevan vapaaehtoista eikä erityisen tärkeää. Tällöin tasa-arvotyö lakkaa.” (SOU 2006, 305.)

Tasa-arvon edistämistyö voi olla teatterialan tarvitsema muutosvoima: tasa-arvoinen työtapo takaa mahdollisuuden osallistua asioiden muuttamiseen ja edistää taiteellisen vapauden toteutumista yhä useamman henkilön kohdalla. Pystyvätkö teatterit houkuttelemaan ammattitaitoisia, motivoituneita ja luovia työntekijöitä tulevaisuudessa? Haluavatko ammattitaitoiset tekijät – sukupuolesta tai taustasta riippumatta – teattereiden ja taiteellisten ryhmien johtotehtäviin? Nämä teemat ovat relevantteja sekä tasa-arvokysymyksiä että teatterin tulevaisuutta pohdittaessa.

LÄHTEET

Bruun, Niklas & Koskinen, Pirkko K. 1987. *Jämställdhetslagen*. Helsingfors: Juristförbundets Förlag.

Hermele, Vanja 2007. *I väntan på vaddå? Teaterförbundets guide till jämställdhet*. Falun: Premiss Förlag.

Gillberg, Nanna & Lantz, Jenny 2006. Kön i scenkonstens organisationer. Teoksessa *Plats på scen. Betänkande av Kommittén för jämställdhet inom scenkonstområdet*. SOU. 2006:42. Stockholm. 104 –124

Gustafsson, Anneli 2006. Dom ger tanken kropp – representationer av kön i scenkonst. Teoksessa *Plats på scen. Betänkande av Kommittén för jämställdhet inom scenkonstområdet*. SOU. 2006:42. Stockholm.

Helavuori, Hanna 2012. *Seminaariesitelmä* seminaarissa Valokeilassa johtaja – johtamisen haasteet ja kehittäminen esittävien taiteiden alalla. Ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus Hanasaari 17.10.2012. [julkaisematon lähde]

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Lehto Anna-Maija & Sutinen, Hanna 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus.

Mitchell, Ritva & Kanerva, Anna 2004. *Onko sukupuolella merkitystä onko toimenpiteillä vaikutusta taiteissa ja kulttuurissa? Sukupuolen vaikutuksen arviointia taiteen ja kulttuurin toimialalla*. Cuporen julkaisuja 2. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö.

Pekkala, Laura 2012. *Kartoitus teattereiden johdosta, sukupuolista ja työnimikkeistä*. TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä -hanke 2012. [julkaisematon lähde]

Rosenberg, Tiina 2012. *Ilska, hopp och solidaritet. Med feministisk scenkonst in i framtiden*. Stockholm: Altas

Simberg, Anna 2009. *Cefistos jämställdhetsprojekt 2006–2009*. Cefisto. <http://cefisto.fi/files/rapport-oever-cefistos-jaemstaellhdetsarbete-2006-09.pdf>

SOU 2006. *Plats på scen*. Betänkande av Kommittén för jämställdhet inom scenkonstområdet. Statens Offentliga Uträdningar. SOU 2006:42. Stockholm.

SOU 2003. *Konstnärerna och trygghetssystemen*. Betänkande av Utredningen konstnärerna och trygghetssystemen. Statens Offentliga utredningar 2003:23. Stockholm.

SOU 2006. *Plats på scen*. Betänkande av Kommittén för jämställdhet inom scenkonstområdet. Statens Offentliga utredningar 2006:42. Stockholm.

Thibblin, Joachim 2008. Jämställdhetsarbetet ur teaterchefens synvinkel. Teoksessa Anna Simberg *Cefistos jämställdhetsprojekt 2006–2009*. Cefisto. <http://cefisto.fi/files/rapport-oever-cefistos-jaemstaellhdetsarbete-2006-09.pdf> 17

Teaterförbundet och Svensk Scenkonst 2010. *Jämställdhetscheck för anställda inom svenska teatrar*. <http://www.teaterforbundet.se/web/Jamstalldhetscheck.aspx#UQFGzKUzmlI>

Teatterikorkeakoulu 2012. *Teatterikorkeakoulun tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2012–2014*. Teatterikorkeakoulu.



Case: Hallituksen ja teatterinjohtajan juridiset vastuut teatterin johtamisessa

Mikä on teatterin hallituksen rooli suhteessa teatteriin ja sen teatterinjohtajaan? Mitkä ovat hallituksen tehtävät teatterin johtamisessa? Millaisia haasteita hallitustyöskentelyyn liittyy?

Suomessa teatterinjohtajan valta on perinteisesti mielletty suureksi, ja teatterin johtajuus on henkilöitynyt kulloiseenkin teatterinjohtajaan – erityisesti suurissa taloissa, mutta myös vahvan perustaja-johtajan ympärille syntyneissä ryhmämuotoisissa teattereissa. Teatterinjohtajan taustalla vaikuttaa kuitenkin hallitus, joka viime kädessä kantaa vastuuta teatteriorganisaation lakisääteisistä velvoitteista. Kun puhutaan teatterin johtamisesta ja johtajuudesta onkin hyvä muistaa myös hallituksen rooli teatterin päätöksenteossa ja pohtia, miten toimiva hallitustyöskentely voi auttaa koko teatterin toimintaa. Lisäksi hallituksella on iso rooli strategisen toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa, varsinkin teattereissa joiden johtajat vaihtuvat usein. Tässä tekstissä tarkastellaan teatterin hallituksen tehtäviä ja suhdetta teatterinjohtajaan erityisesti juridisesta näkökulmasta. Tekstiä varten on haastateltu Suomen Teatterit ry:n toimitusjohtaja, juristi Tommi Saarikiveä.

Lait ja säännöt määrittävät johtajan roolia sekä teattereiden hallintoa

Juridisesta näkökulmasta teatterin hallinto sekä teatterinjohtajan ja hallituksen vastuut määrittyvät organisaatiomuodon mukaan. Valtaosa Suomen teattereista toimii joko yhdistys- tai osakeyhtiömuotoisena, jolloin hallituksen ja johtajan tehtävät sekä vastuut määritellään yhdistys- ja osakeyhtiölaeissa. Niin ikään säätiömuotoisissa teattereissa raamit organisaation hallinnolle antaa säätiölaki ja osuuskuntamuotoiselle

osuuskuntalaki. Oman lisänsä alan organisaatiokirjoon tuovat kymmenkunta Suomen teatterikartalla toimivaa täyskunnallista teatteria, joiden hallinnollinen toiminta on osa kunnallista hallintoa¹. Perehtyminen jokaisen organisaatiomuodon hallintoon ja erityisesti kunnalliseen päätöksenteko- ja talousjärjestelmään ei kuitenkaan tässä ole mahdollista, joten keskitymme teatterikentän yleisempiin organisaatiomuotoihin: yhdistykseen ja osakeyhtiöön.

Laki antaa suuntaviivat ammattiteatterin hallinnolle. Ylintä päätösvaltaa käyttää organisaatiomallista riippuen joko yhtiö- tai vuosikokous, joka valitsee teatterille hallituksen. Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiömuotoisen teatterin hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluu huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä asianmukaisesti, ja erityisesti kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Niin ikään yhdistyslaki asettaa vastuita ja velvollisuuksia yhdistyksen hallitukselle, joka huolehtii siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Yhdistyksen hallituksen tulee myös hoitaa yhdistyksen asioita huolellisesti lain, yhdistyksen sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Sekä osakeyhtiössä että yhdistyksessä hallitus edustaa työnantajatahoa ja on vastuussa johtajien palkkaamisesta. Käytännössä osakeyhtiö- ja yhdistysmuotoisen teatterin hallituksen tehtävät eivät siis juuri poikkea toisistaan.

1 Täyskunnalliset teatterit eivät ole itsenäisiä toimijoita, vaan osa kunnan tilinpäätöstä ja kirjanpitoa. Kunnan ”virastoina” niiden strategista suunnittelua koordinoi hallituksen sijaan kunnan osoittama toimielin, esimerkiksi kulttuurilautakunta.

Teatterinjohtajan kannalta on suurempi merkitys, onko hänen johtamansa teatteri osakeyhtiö vai yhdistys. Osakeyhtiömuotoisessa teatterissa taiteellinen johtaja on usein muodollisesti organisaation toimitusjohtaja, jonka vastuista ja tehtävistä säädetään laissa: osakeyhtiössä toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Samoin kuin hallitus, myös toimitusjohtaja vastaa siitä, että teatterin kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito järjestetty luotettavalla tavalla. Lisäksi toimitusjohtajan on annettava hallitukselle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Osakeyhtiömuotoisen teatterin johtaja siis huolehtii teatterin operationaalisesta toiminnasta, mutta kantaa myös juridisesti laajaa taloudellista vastuuta. Kahden johtajan mallissa, joihin on siirrytty joissakin suuremmissa teattereissa, toimitusjohtajan tehtävät on kuitenkin saatettu määrätä taiteellisen johtajan ohella teatterissa toimivalle talous- ja hallintojohtajalle.

Yhdistysmuotoisten teattereiden johtajan asemasta ei erikseen säädetä mitään laissa, vaikka käytännössä yhdistyksen johtajan vastuualueet ovat hyvin samankaltaisia kuin osakeyhtiön johtajan: molempien toimintaan sisältyy sekä talousvastuuta sekä toiminnan valvontaa. Lakien lisäksi – ja usein vielä tarkemmin – teatterin hallintoa ja operationaalisen johtajan vastuita ohjaavat organisaation säännöt sekä johtajan työ- tai johtajasopimus. Ei ole lainkaan harvinaista, että yhdistysmuotoisen teatterin johtajan kanssa tehdään ehdoiltaan osakeyhtiön toimitusjohtajan sopimuksen kaltainen johtajasopimus, jonka ehdot poikkeavat monilta osin tavallisesta työsopimuksesta.

Hallitustyöskentelyn aktiivisuus on teatterikohtaista

Teattereiden hallitukset poikkeavat toisistaan sekä jäsenmääränsä että jäsenkantansa suhteen. Isommissa teattereissa hallitukset voivat olla suuriakin. Pienemmissä, ja etenkin ryhmämuotoisissa ammat-

titeattereissa hallituksen jäsenistä suurin osa saattaa myös työskennellä samassa organisaatiossa, mikä voi vääristää hallituksen ja johtajan välistä suhdetta. Suurempien kaupunginteattereiden hallitusten jäsenistöön saattaa puolestaan kuulua teatterialan ammattilaisten ohella mm. poliittisia vaikuttajia. Mitään yleistä linjaa hallitusten kokoonpanosta ja jäsenten moninaisuudesta ei ole, ja esimerkiksi mahdollinen tasa-arvonäkökulman tai kielivähemmistön huomioiminen on yhdistyksen sääntöjen varassa. Ainoastaan alan työehtosopimuksissa määritellyt työpaikkademokratiasäädökset ohjaavat, teatterin koosta tai organisaatiomuodosta riippumatta, osittain teatterin hallituksen kokoonpanoa.²

Saarikivi arvelee, että hallitusten aktiivisuus teatterin johtamisessa on hyvin teatterikohtaista. Vaikka hallitus on juridisesti teatterin ylin päättävä elin, Saarikivelle on muodostunut kuva edelleen kohtuullisen johtajavaltaisesta kotimaisesta teatterista. Hänen mukaansa tämä saattaa johtua taiteellisen työn luonteesta; teatterin johtajalta odotetaan visiota ja veto vastuuta teatterin toiminnasta. Saarikiven tietoon hallituksen ja teatterinjohtajan välisiä ristiriitoja tulee harvoin, mutta silloin kun konflikti on päässyt syntymään, hallituksella voidaan huomata – erityisesti suuremmissa teattereissa – olevan intressejä puuttua teatterin toimintaa ohjaukseen. Pienemmissä organisaatioissa hallituksen ja johtajan yhteistoimintaa saat- ta hankaloittaa, ettei hallitus aina käytännössä tiedä kovinkaan paljoa siitä, mitä teatterin arjessa tapahtuu. Hallituksen jäsenet saattavat kokoontua muutaman kerran vuodessa kuulemaan teatterin tapahtumista ja varmistamaan, että taloudessa kaikki on hyvin. Voidaan sanoa, että aina hallituksen jäsenet eivät ole riittävän tietoisia teatterin toiminnasta tai omista vastuistaan päätöksenteossa. Samaan aikaan on olemassa myös positiivisia esimerkkejä siitä, kuinka aktiivinen ja tavoitteellinen hallitustyöskentely voi tuottaa paljon hyvää koko teatteriorganisaation toimintaan.

2 Ks. Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus 2012–2013 (Liite 8: Työpaikkapaikkademokratiasopimus 1§ 1); Teatterialan työehtosopimus 2011–2013 (Liite 8: Työpaikkapaikkademokratiasopimus 1§ 1)

Tulevaisuusnäkymiä

Saarikivi toteaa, että monien suomalaisten ammattiteattereiden toiminta viestii vakiintuneesta ja pitkäjänteisestä taiteellisesta työstä, jolla on selkeä tarkoitus – täysin organisaatiomuodosta riippumatta. Yhdistyksen johtaja tai toimitusjohtaja valvoo ja johtaa käytännön teatteritoimintaa, taloutta, ja ratkaisee kriisitilanteita. Teatterialan valtakunnallisia työehtosopimuksia tulee noudattaa, olipa teatterin toiminnan taustalla sitten yhdistys, osakeyhtiö, säätiö tai osuuskunta.

Tommi Saarikivi kertoo, että osakeyhtiöittäminen on ollut teatterikentällä yksi havaittava trendi viime vuosina, mutta muutos on ollut hidasta. Toisaalta tarve irrottautua joustamattomaksi koetusta asemasta kunnan hallinnon alaisuudessa kannustaa joitakin

kunnallisia teattereita pohtimaan organisaatiomalliaan uudelleen.

Vaikka teatterialan osakeyhtiömuotoiset organisaatiot poikkeavat puhtaasti taloudellista liikevoittoa tavoittelevista osakeyhtiöistä, synnyttää osakeyhtiölaki yleishyödyllisen taideyhteisön teatterinjohtajallekin suuria vastuita muun muassa teatterin taloudesta. Tämä kasvattaa paineita teatterinjohtajalta vaadittavan osaamisen suhteen. Yksi suosiotaan kasvattava ratkaisumalli onkin parijohtajamalli, jossa teatterin taiteellisen johtajan työparina toimii ns. ammattijohtaja³, jolla on tarvittavaa talous- ja hallinto-osaamista. Toisaalta osakeyhtiöittämisen myötä on mahdollista, että teatterin toimitusjohtajana voi toimia myös ammattijohtaja, joka ei ainakaan yksin kannaa taiteellista vastuuta.⁴

3 Ks. tässä julkaisussa Ansion, Hounin ja Järvisen artikkeli Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa

4 Ks. tässä julkaisussa Korhosen case-kuvaus Muutosjohtamista askel askeleelta



Hybriditeatteri – Johtamisen haasteita teattereiden
monipuolistaessa työtapojaan ja palveluitaan



Johdanto

Näköpiirissä siintävä teatterialan muutos tuottaa haasteita, jotka näkyvät taideinstituutioissa niin johtamisjärjestelmissä kuin työtavoissakin. Tarkastelentässä artikkelissa tapauskohteen avulla sitä mitä teatteritalon toiminnan monimuotoistuminen tuo tullessaan ja millaisia johtamisen haasteita tämä asettaa teattereille. Esimerkkinä artikkelissa toimii Rovaniemen Teatteri - Lapin Alueteatteri, jonka taiteellisia työtapoja ja palvelutarjontaa on kehitelty 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Olen seurannut Rovaniemen Teatterin tilannetta vuodesta 2008 lähtien ja vuoteen 2011 saakka. Tässä artikkelissa esittelen kuitenkin vain vuoden 2008 aineistoa.

Käytän artikkelissa hybriditeatteri-termiä, ja viittaan sillä monimuotoistuneeseen kiinteään ammattiteatteriin. Esimerkiksi Suomen Kansallisteatteri ja Rovaniemen Teatteri ovat tuoneet teatteriin soveltavan teatterin osaamista ja tämä on puolestaan poikunut uudenlaisia työpajoja ja teatteriesitysten tekotapoja. Osa kiinteistä ammattiteattereista on tuottanut yrityspalveluja. Esimerkiksi Rovaniemen Teatteri on 2000-luvun alussa tarjonnut paikallisille yhteisöille, tiimeille ja yrityksille Sparrasvalot-palveluja¹ sekä monimuotoistanut teatterin tekemisen prosessejaan ottaen käyttöön ryhmälähtöisiä harjoituskäytäntöjä osassa tuotantojaan. Artikkelissa esitetyt ideat teatterin monimuotoistumisesta ja palvelujen kehittämisestä perustuvat väitöskirjani tutkimuksen tuloksiin (Korhonen 2012b; Korhonen, julkaisematon käsikirjoitus A; Korhonen, julkaisematon käsikirjoitus B). Väitöskirjatutkimuksen kolme artikkelia käsittelevät puheteatterin haasteita sen monimuotoistuessa ryhmämuotoisten työtapojen ja soveltavan teatterin muotojen tullessa osaksi teatterin arkea.

¹ Sparrasvalot-palveluiden kehittäminen käynnistyi vuonna 2005. Palvelutuotteilla pyrittiin laajentamaan Rovaniemen Teatterin yleisöpohjaa ja omarahoitusosuutta. Sparrasvalot oli keino myynnin lisäämiseksi, sillä teatterin olemassa olevaa palveluvalikoimaa ei enää kyetty kasvattamaan. Palvelutuotteilla yritykset kehittivät henkilöstöään Sparrasvalot-koulutuksilla ja palkitsivat asiakkaita Sparrasvalot-teatteriltoina. Myöhemmin vuonna 2011 teatterinjohtajat Vihtori Rämä ja Atro Kahiluoto lopettivat teatterin yrityspalvelut. (Kuha 2012.)

Teatterin tärkein voimavara on henkilöstössä

Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laadittu kansallinen työelämän kehittämisstrategia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012) visioi Suomesta Euroopan parasta työpaikkaa vuonna 2020. Suomalainen työelämä ja yhteiskunta elää muutoksessa. Teolliselle aikakaudelle tyypillisiä piirteitä kuten organisaatioiden toiminnan ohjaaminen ylhäältä alas ja siihen liittyvä virheiden hallinta nähdään tänä päivänä suurimpina esteinä organisaatioiden uudistumiselle. Jälkitekillisessä yhteiskunnassa tuottavuus taas syntyy sekä inhimillisistä resursseista että luovuudesta. Tilanne asettaa haasteen organisaatioiden ja henkilöstön johtamiselle. (Alasoini, 2012.) Merja Niemi (2012) kiteyttää työelämän haasteet:

"organisaatiokulttuurien pitää olla nykyistä avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa (kuuntelemista ja ymmärtämistä) ja joustavampaa. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sitä on syytä vaalia. Osallistava, arvostava ja kannustava johtaminen sekä onnistunut dialogi ovat tärkeitä johtamisen työkaluja ja edellyttävät osapuolilta vahvaa luottamusta ja hyvää itsetuntemusta. Motivaation syntyminen ja säilyminen ovat ehtoja organisaation menestymiselle ja johtajien keskeinen tehtävä ja haaste. Aidossa vuorovaikutustilanteessa ei johtaja eikä työntekijä voi esittää roolia, vaan on oltava aidosti läsnä, ymmärrettävä omat vahvuutensa ja rajoituksensa".

Työelämän kehittämistavoitteet saavat pohtimaan teatteria työpaikkana. Miten henkilöstöä johdetaan teattereissa? Millaisia johtamisperiaatteita ja tavoitteita teattereissa toteutetaan? Mitä teattereiden johto ja johtajat voivat tehdä, jotta teatteriorganisaatiot Suomessa koetaan vuonna 2020 parhaiksi teatterialan työpaikoiksi Euroopassa?

Niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla haasteena on kehittää johtamisjärjestelmiä siten, että päivit-
täisjohtaminen edistää henkilökunnan sitoutumista työhön ja kehittää organisaatioiden inhimillistä pääomaa. Kyse on viime kädessä ohjatusta organisaation kulttuurin ja sen johtamisen suunnittelusta. Yhä useammassa yrityksessä huomion kohde on siirtymässä työntekijöiden kokemukseen, heidän inspiraatioonsa ja osallistavien olosuhteiden luomiseen. Tulosjohtaminen on jäämässä taka-alalle, koska valmentavalla

henkilöjohtamisella on huomattu saavutettavan toivottuja tuloksia (Alasoini 2012).

Työelämän murroksen ja tavoitteiden lisäksi taidekenttä elää muutoksessa. Tukileikkaukset johtavat ja ovat jo johtaneet monet teatterit kehittämään toimintaansa, niin ydinpalveluja kuin oheispalvelujakin (esim. Tampereen Työväen Teatteri). Taloudellisesti vaikeina aikoina paineet leikata julkista tukea kulttuurille ovat kovat, ja esittävän taiteen alalla jo osin realisoituneetkin syksyllä 2011 tehdyllä päätöksellä 5 miljoonan euron suuruisista leikkauksista orkestereiden ja teattereiden valtionosuuksiin. Myös valtion veikkausvoittovaroista jakaman kulttuurirahoituksen jatkuvuuteen kohdistuu jatkuvasti uhkia. (Saarikivi 2012.) Leikkaukset asettavat täten kiinteille ammatti-teattereille paineen kehittää toimintaansa ja palvelujaan. Palveluiden innovointi edellyttää asiakkaiden ja käyttäjien palvelukokemuksen ymmärrystä ja näihin tarpeisiin osuvia ratkaisuja² (Alasoini, 2012) .

Taidekenttä elää murroksessa myös toisesta syystä. Keskustelu taidelähtöisistä interventioista, soveltavasta taiteesta, teattereiden toteuttamasta yleisötyöstä ja taiteilijälähtöisten interventioiden käytöstä liike-elämän puolella on herännyt yhä vahvemmin (Rantala & Korhonen, 2012; Niemi, 2012; Korhonen, 2012a; Korhonen, 2011; Lehikoinen, 2012). Aiheeseen liittyy Suomessa tällä hetkellä kuitenkin enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Taidelähtöisiä metodeja ja osaamista on viety perinteisen taidekentän ulkopuolelle eli niin sanottua taiteen soveltamista on toteutettu Suomessa jo 1990-luvulta, jolloin taiteen muotojen soveltava käyttö tiedostettiin ensi kerran. Suurin osa näistä toimenpiteistä on kohdistunut sosiaalialan toimijoihin, yhteisöihin ja organisaatioihin. Sen sijaan yksityinen sektori on suhtautunut soveltavaan teatteriin varovaisen innostuneesti, välttämättä kuitenkaan näkemättä taiteen todellista potentiaalia. Syy tähän lienee se, että taide edustaa niin sanottuja pehmeitä arvoja, joiden perusteleminen sosiaali- ja terveysalalla on luontevampaa yhteisten tavoitteiden vuoksi. Tuoreessa Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa Työelämän kehittämisstrategiassa (2012)

2 Asiakaskokemusta huomioivaa yrityspalveluiden kehittämistä toteutetaan tällä hetkellä Tampereen Työväen Teatterissa. Yrityspalveluiden kehittämistä varten on haettu julkista tukea TTT:lle (lue lisää: <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Vapaa-aika/Projektit?id=10845936>).

korostetaan, että organisaatioiden tulee menestyäkseen panostaa muun muassa kulttuuriosaamiseen, tunnetaitoihin, yhteistyöhön, luovaan innovointiin, luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen, työhyvinvointiin, terveyden ylläpitoon ja osaavan työvoiman taitojen vahvistamiseen. (Hautamäki & Oksanen 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Taiteilla voi olla tärkeä rooli näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Teatterin taiteelliset työtavat ja palvelut monipuolistuvat

Osa teattereista näyttää tavoittelevan työtapojen monimuotoistumista ja suuntaavan toimintaansa uusille yleisöille. Ehkä tunnetuin suomalainen esimerkki on Suomen Kansallisteatteri, joka on Mika Myllyahon johtajakauden (2010–) aikana käynnistänyt mm. lavaklubin ja kiertuenäyttämön. Kiertuenäyttämä vie teatteria yleisöille, joilla ei ole mahdollisuutta tulla teatteriin. Lavaklubi taas on suunnattu nuorille. Lisäksi teatteri panostaa yleisökasvatukseen. Samanlaisesti teatterissa valmistetaan teatteriesityksiä yhä monimuotoisemmin ja ryhmälähtöisemmin.

Samankaltaista ideaa liikkuvasta teatterista on toki Suomessa toteutettu jo pitkään. Alueteatteritoiminta on vakiintunutta ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella toimivaa. Suomessa on viisi toimivaa alueteatteria: Rovaniemen Teatteri - Lapin Alueteatteri, Joensuun kaupunginteatteri – Pohjois-Karjalan alueteatteri, Kajaanin Kaupunginteatteri – Oulun läänin alueteatteri, Wasa teater ja Åbo Svenska Teater. Alueteatterityöllä on haluttu viedä teatteria yleisöille, joilla ei ole maantieteellisistä syistä tai elämäntilanteista johtuen mahdollisuutta tulla teatteritaloon katsomaan esityksiä. Yleisötyö on myös nähty tärkeänä tulevien teatterisukupolvien kasvattamisessa.

Rovaniemen Teatteri – Lapin Alueteatteri on tyypillinen repertuaariteatteri eli sen ohjelmisto rakennetaan monipuoliseksi sisältäen klassikoita, musikaaleja ja taiteellisia esityskokeiluja. Näytäntövuoden 2008 aikana teatteri valmisti 5–7 ensi-iltaa, joiden ohella järjestettiin uusintaensi-iltoja. Vuonna 2007 Rovaniemen Teatteri esitti 16 teosta ja toteutti yhteensä 225 esitystä. Aineistonkeruu Rovaniemen Teatterissa

käynnistyi vuonna 2008, kun teatteri sai rahoitusta hankkeelle *Teatterikonseptin kehittäminen ja työyhteisövalmennus Rovaniemen Teatterissa*³. Hanke toimi 30.1.2008–31.3.2009 välisenä aikana. Hanke käynnistyi henkilökunnan haastatteluilla ja jatkui työyhteisövalmennuksen mukaisesti toiminnan kehittämiseen tähtäävillä työpajoilla. Projektin aikana teatterin haasteet hahmottuivat kehittämisen näkökulmasta. Jatkoaineiston keruu mahdollistui Tykesin rahoittaman toisen hankkeen, *TheatreWorks – Teatterin toimintakonseptihautomo*, aikana vuosina 2010–2011, ja tällöin tutkimukseen tuli pitkän linjan perspektiivi teatterin muutoksesta. Aineistoa on kerätty teatterinjohtajien Vihtorin Rämän ja Atro Kahiluodon ajalta (2010–2012) ja myös teatterin historiaan liittyviä haastatteluja on tehty aiempien johtajien Ahti Ahosen ja Timo Närhinsalon kanssa.⁴

Rovaniemen Teatterin - Lapin Alueatterin entisen johtajan visiona oli siirtää koko talo hybriditeatterin muotoihin, vaikka Tytti Oittinen ei tällaista nimeä itse käyttänytkään. Tytti Oittisen johtamiskautta vuodesta 2004 johdatteli hänen omien sanojensa mukaan

3 Toimin hankkeessa kehittäjänä ja sovelsin Muutoslaboratoriota, henkilöstöä osallistavaa kehittämismetodia, jota tyypillisesti käytetään tutkimusorientoituneesti. Menetelmän avulla kiteytetään kehittämishaaste, johon organisaatio koittaa hakea ratkaisua. Väitöskirjatutkimukseni on tästä johtuen toimintatutkimuksen kaltainen interventiotutkimus (lue lisää tutkimusasetelmasta: Korhonen, 2012b). Väitöskirjatutkimus pyrkii täten kuvaamaan teatterialan tilannetta yleisesti, ja tässä artikkelissa käytetty termi hybriditeatteri on keino kuvata tätä muutosta.

4 Väitöskirjatutkimuksen kolme artikkelia käsittelevät puheteatterin haasteita sen monimuotoistuesssa ryhmämuotoisten työtapojen ja soveltavan teatterin muotojen tullessa osaksi teatterin arkea. Työyhteisöjen kehittäminen ja soveltavan teatterin yhdistäminen ovat vaikuttaneet siihen, että väitöskirja pitää sisällään myös teatterin muotojen kehittämisen ja testailun perinteisen teatterikontekstin ulkopuolella. Syksyllä 2012 käynnistyi johdon konsultointihanke Turun Ammattikorkeakoulussa. Teamana on tuleva yhtiöittäminen ja muutoksen johtaminen. Työskentely aloitettiin johdon kanssa. Kehittämisen tavoitteena oli yhdistää työnkehittämisoasiamista (kehittävään työntutkimukseen perustuvaa muutoslaboratoriota) teatterillisiin keinoihin (ks. Korhonen, 2012a). Interventiossa käsiteltiin ryhmälähtöisesti forum-teatteria myötäilevä esitys peiliksi muutoksen haasteista. Tämän jälkeen seurasi johtoryhmän kanssa työskentelyä kahdessa ratkaisuja tuottavassa työpajassa, joissa kehittämisideoiden käytäntöön viemistä tuettiin. Tavoitteena on dokumentoida hanke samalla tapaa kuin Rovaniemen Teatterin kohdalla, mutta tarkastella haastetta uuden metodipakin kehittyneinä.

päämäärä jatkokouluttaa henkilöstöä ja tuoda taloon uudenlaista osaamista. Hän pyrki tuomaan ryhmälähtöisiä työtapoja sekä osallistavan teatterin osaamista osaksi teatterityötä. Muutos ei käynyt helposti, sillä perinteisesti teatterin henkilökunnan taidekäsitykset ja identiteetit perustuvat puheteatterin traditioihin, eli näyttämölle viemisen keskiössä nähdään olevan näytelmäteksti ja siitä luetut merkitykset. Ohjaajan työtehtäviin kuuluu työn johtaminen. Näyttelijän vastuulla on tulkita näytelmätekstin merkityksiä näyttelijäntyön kautta ja yleisön ajatellaan koodaavan merkityksiä esityksestä. Talossa tehtiin vuosien mittaan useita erilaisia ja eri kokoisia tuotantoja, joissa tätä perinteiselle teatterille luonteenomaista asetelmaa muutettiin.

Yhtenä väitöskirjatutkimukseni kohteena on ollut Rovaniemen Teatterin - Lapin Alueatterin pitkän aikavälin kehitys. Päädyin käyttämään hybriditeatteri-termiä kuvaamaan silloisen teatterinjohtajan, Tytti Oittisen (2004–2010) tavoitteita. Tytti Oittisella oli visio monipuolistaa teatterin toimintaa ja palveluja laajemmaksi kuin mitä puheteatterin toiminnan perinteisesti ajatellaan olevan. Teatterin monipuolistuminen johtaa väistämättä siihen, että teatterilla on käytössään useita erilaisia tuotantomalleja, jotka pitävät sisällään erilaisia harjoitusprosesseja (esim. forum-teatteriesityksen harjoitus kaksi viikkoa). Oittinen tiivistää puheteatterin ominaisuuksia ja tehtävää:

”Teatterin tehtävä on elämänvoiman antaminen. Mistä ihminen saa voimaa elää elämää eteenpäin? Miten teatteri voi sitä antaa? Teatteri on inhimillisen käyttäytymisen laboratorio. Voit ulkopuolelta katsoa näytelmän henkilöiden käyttäytymistä ja miettiä: 'Entä jos mä käyttäytyisin tai olisin käyttäytynyt noin'. Kun sä katsot esitystä, voit miettiä, 'hei, noillahan on juuri samoja ongelmia', tai 'toi on just ku se naapurin ukko'. Voit peilata omia kokemuksia esityksen ihmiskohtaloihin ja tilanteisiin.”

Oittinen kuvaa monimuotoisen teatterin tavoitetta ja siihen liittyviä muutosvaikeuksia:

”Tehdään asioita eri tavalla, kohdataan yleisö muutenkin kuin aina ennen. Olisi tärkeätä saada teatterin koko henkilökunta sitoutumaan siihen, että yhteisesti kehitetään ammattitaitoa, ilmaisumuotoa ja suhdetta yleisöön. Aina pitää etsiä uusia sisältöjä, uusia muotoja ja uusiutuvaa, vilpittöntä suhdetta yleisöön. Ne tavoitteet kulkevat käsi kädessä. On tärkeätä, että teatterin väki haluaa ottaa vastuuta

omasta kehityksestään eikä puolustaudu ajatellen että muutos on uhka. Muuttuminen on hauskaa ja kehittyminen on kivaa. Elinikäisen oppimisen ja uteliaisuuden kannustaminen. Ettei sanota uusista asioista että 'toi on paskaa, kauheeta' vaan että 'en ihan vielä ymmärrä, pitääpä ottaa selvää'."

Esittelen tarkemmin Rovaniemen Teatterin tapausta hieman myöhemmin tässä artikkelissa. Seuraavaksi esittelen hybriditeatterin määritelmän lyhyesti.

Organisaatioiden toiminta perustuu aina tiettyyn ideaan, uskomukseen tai arvoihin, tulkinnalliseen skeemaan. Greenwood ja Hinings (1993, 1052) kutsuvat tulkinnallista skeemaa organisaation arkkityypiksi. He kuvaavat syitä, miksi organisaatioiden on helpompi pysyä yhdessä arkkityypissä kuin siirtyä uusiin. Tyypillisesti alalla vallitsee vain muutamia etabloituneita arkkityyppejä. Brock, Powell ja Hinings (2007, 233) esittävät organisaatioiden toiminnan muutoksesta historiallisesti erilaisia vaiheita. Kahden arkkityypin rinnakkaiselo on myös mahdollista, tällöin toteutetaan kahdenlaisia erilaisia tavoitteita. Ratkaisua kutsutaan hybridiksi. (Brock, Powell and Hinings, 2007, 231.) Monimuotoistunut hybriditeatteri on rakenne, jossa samanaikaisesti toimii vastakkaisia alayksiköitä, joiden rakenteet ja suhteet asiakkaisiin eroavat toisistaan.

Kuva 1 kuvaa organisaation hybridimallia esittävien taiteiden alalla (Korhonen julkaisematon käsikirjoitus B). Nelikentän kaksi eri akselia kuvaavat toiminnan monimuotoisuutta sekä rahoituksen kestoa. Pystysuoran nuolen yläosa kuvaa jatkuvaa rahoitusta (esim. VOS) ja alaosa projektikohtaista rahoitusta. Vaakatasossa olevan nuolen vasen laita kuvaa yhteen toimintoon sitoutumista ja oikeassa laidassa taas toiminnan monimuotoisuutta. Nelikentällä esimerkiksi vapaan kentän teatteriryhmät sijoittuvat vasempaan alalaitaan, mikäli niiden toiminta perustuu yhteen pääasialliseen palvelutuotteeseen (kuten puheteatteriesitykset). Oikeaan alalaitaan taas sijoittuvat ryhmät ja taiteilijat, jotka toimivat monimuotoisesti. Esimerkiksi osa näyttelijöistä näyttelee ammattiteattereissa freelancerina ja samanaikaisesti tekee soveltavaa teatteria eri konteksteissa. Perinteinen kaupungin-teatterin malli sijoittuu vasempaan ylälaitaan siitäkin huolimatta, että repertuaariteatterin ohjelmistoon kuuluu musikaalit, operetit ja nykyteatteriesitykset. Oikea-ylälaitaan taas kuuluvat jatkuvan rahoituksen piirissä olevat teatterit, joissa teatteria tehdään useilla eri tyypillisillä tuotantomalleilla ja harjoitusprosesseilla niin tekstilähtöisesti kuin ryhmälähtöisesti. Samaan ylälaitaan kuuluvat sellaiset teatterit, jotka kehittävät palvelutuotteitaan, muun muassa ravintolapalveluita ja yritysten henkilöstölle suunnattuja valmennuspa-

Kuva1



ketjeja, silti esitystoiminnan pysyessä teatterin ydinpalvelutuotteena.

Miten toiminnan monimuotoistumisen haasteet näkyvät työssä ja johtamisessa?

Teatterinjohtaja Tytti Oittisen johtamiskauden alussa hän tutustui teatterin toimintaan keskustelemalla näyttelijöiden, henkilökunnan ja johtoryhmän kanssa. Alueteatteritoiminta koettiin siihen aikaan Oittisen sanoin: *"simahtaneen ja nyökkähtäneen"*. Hänen ajatuksenaan oli saada taloon soveltavan ja prosessoivan teatterin toiminnallisiin muotoihin ja malleihin perehtynyt ammattilainen. Teatteri-ilmaisun ohjaaja Pilvi Kallio aloitti alueteatterikuraattorina alkusyksystä 2005. Hänen tehtävänä oli hoitaa alueteatterin tuottajan tehtäviä ja vastata alueteatteritoiminnosta, talon soveltavasta teatterista sekä yleisötyöstä. Kallio käytti tuotannoissaan talon näyttelijöitä, ja Oittinen kuvaa näiden näyttelijöiden osaamista ja Kallion toimintaa:

"Ne (näyttelijät) ovat kouluttautuneet stanislavskilaiseen, perinteiseen psykologisen realismin näyttelijäntyöhön. Pilvi taas teki kaikkea muuta, veti työpajoja, auttoi harrastelijaryhmä, kävi opettamassa, kävi tekemässä yleisötyötä."

Haasteena toiminnan monimuotoistumisesta Oittinen tuumii:

"Stadiassa koulutettujen käsitteet ja toimintatavat, yhteisöteatteri ja forum-teatteri ja devising, olivat aluksi ihan hepreaa muulle porukalle."

Hyvin pian Kallion palkkaamisen jälkeen taloon otettiin myös toinen alueteatterikuraattori, sillä johtajalla oli tahtoa vahvistaa uutta toimintaa ja kysyntääkin näytti riittävän. Vuosien saatossa talossa vaihtuivat useat alueteatterikuraattorit. Olen haastattelut yhteensä kolmea Rovaniemen Teatterin - Lapin Alueteatterin alueteatterikuraattoria ja ainakin yhdellä heistä oli toiveena ryhtyä muutaman talon näyttelijän kanssa tuottamaan forum-teatteriesityksiä. Kaikki kolme pitivät yhtenä haasteellisimpana tekijänä sitä, että alueteatterikuraattoreiden työmenetelmät olivat vieraita muille talon näyttelijöille. Kallio mainitseekin jälkikäteen haastattelussaan, että jos hän saisi aloittaa alusta, hän järjestäisi työmenetelmien jakamiseen

tarkoitettun työpajan talon näyttelijöille ja muulle henkilökunnalle.

Hybriditeatterin haasteet näyttelijäntyössä

Seuraavaksi esittelen hybriditeatterin haasteita henkilökunnan haastatteluiden avulla. Haastattelut on tehty vuonna 2008. Tyypillisesti esitys perustui vuonna 2008 Rovaniemen Teatterissa - Lapin alueteatterissa valmiille tekstille, joka toimi näyttelijöille työvälineenä niin tulkinnan kuin tekstinkin suhteen. Eräässä talon pienellä näyttämöllä toteutetussa esityksessä rakennettiin uudenlaista vuorovaikutusta yleisön kanssa, sillä esityksen sisällöt muodostuivat yleisön kommentteille esityksen tietyissä kohdissa. Esityksen rakenne oli toki olemassa, mutta eteneminen tehtiin riippuvaiseksi näyttelijöiden ja katsojien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Näyttelijän piti tietyissä kohdin saada yleisöltä reaktioita ja kommentteja. Ohjaajan tavoitteiden mukaisesti esityksestä poistettiin suojat niin katsojalta kuin näyttelijältäkin, sillä osa esityksen sisällöstä muodostui katsojien kommentteista esityksen aikana. Näyttelijä siis puhutteli suoraan tiettyjä katsojia ja koitti saada heidät vastaamaan hänelle. Näyttelijä kertoi haastattelussa, että hän joutui asennoitumaan koko esitykseen ihan uudella tavalla. Yleisön ja esittäjien välinen vuorovaikutuksen vaade jännitti häntä.

Näyttelijä kertoi, että hän asteli lavalle omana itsenään, omalla nimellään ja hänen oli uskoteltava yleisölle tiettyjä asioita itsestään. Hän koki tämän isona haasteena, sillä hänen tehtävänä oli saada yleisö heittämään kommentteja esityksen aikana, jotta kohtaaminen voisi edetä. Esityskauden aikana näyttelijä koki, että työskentely helpottui, sillä hän oppi tunnistamaan minkä tyyppisiä henkilöitä härnäämällä hän sai toivottuja reaktioita aikaiseksi. Hänen ensireaktionsa harjoitusten alkaessa esityksen ideaan oli, *"se on typerä"*. Näyttelijä ei pitänyt tekstistä, ja lisäksi se oli vielä harjoitusvaiheessa kovin keskeneräinen. Harjoitusvaiheessa tekstiä työstettiin improvisoimalla. Näyttelijälle osallistuminen koko tuotantoon oli henkilökohtaisesti iso pala.

Näyttelijä kertoi ensin esityksissä *"hössöttäneensä ja heiluneensa"*, mutta myöhemmin saavuttaneensa rauhallisuuden. Myöhemmin esitysvaiheeseen

siirryttäessä ja kokemuksen karttuessa esitystilanteista ja niiden hallinnasta hänelle muodostui viharakkaussuhde esitykseen ja hän sanoikin osuvasti *"kun jouduin pulaan, silloin kropassa ja mielessä alkoi tapahtua"*. Tosin hän ei koskaan tullut sinuiksi sen kanssa, miten yleisö otti hänen esityksen vastaan: *"Välillä ne istui hiljaa, ja mä mietin eikö ne tykkää musta"*.

Hybriditeatterin haasteet näyttelijäntyölle liittyvät ennen kaikkea osaamisen päivittämiseen. Rovaniemen Teatterin tapaus osoittaa, millaisesta ajattelutapojen ja toimintatapojen muutoksesta on kysymys, kun teatterissa otetaan ryhmämuotoisia ja osallistavan teatterin menetelmiä käyttöön. Oittinen harmitelikin useasti sitä, miten hankalaa teatterin on jatkokouluttaa henkilöstöään. Suuria koulutusrahoja ei ole, ja lisäksi suurin osa näyttelijöistä on kiinnitetty toistuvasti tuotantoihin, eikä vapaajaksoja pahemmin ole. Lisäksi välimatka Rovaniemeltä Helsinkiin on varsin pitkä.

Hybriditeatterin haasteet ryhmätyössä ja henkilöstön sitoutumisessa

Teatterin toiminnan monimuotoistuesssa henkilöstön sitoutuminen ja ryhmätyön sujuvuus nousevat entistä merkittävimmiksi tekijöiksi tuotantojen edistymisessä. Ryhmälähtöisen työtavan pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen ja vahvaan sitoutumiseen. Näyttelijöiden ja muun henkilökunnan tulisi kokea työ ja esityksen tekoprosessin ratkaisut mielekkäinä (ks. Korhonen 2012b). Sen vuoksi käsittelen seuraavaksi tuotantojen johtamisen ja ryhmädynamiikan merkitystä. Seuraavaksi nostetut teemat eivät välttämättä ole nousseet haastatteluissa esiin soveltavaan teatteriin liittyen, vaan teatteritoimintaan ylipäätään.

Haastattelin Rovaniemen Teatterin kehittämishankkeen aikana useita näyttelijöitä, osaa ryhmänä ja osaa taas yksin. Yksi haastatelluista näyttelijöistä pohdiskelee, että teatteri perustuu hyvin hierarkkiselle johtamistavalle ja ohjaajan valta teoksen valmistamisessa on suuri. Hän uskoo ohjaajan vallan muuttuvan ajan myötä, kun ryhmämuotoisten teattereiden työtavat siirtyvät hiljalleen kiinteisiin ammattiteattereihin. Ohjaaja voi käyttää harjoitusvaiheessa hyvin monella tavalla valtaansa ja usein ongelmat liittyvät siihen,

miten ohjaaja toimii harjoituksissa. Johtaminen voi liikkua *"tyrannimaisesta sanelutekniikasta kollektiiviseen ja keskustelemaan"*.

Yksi näyttelijöistä kertoi monen vierailevan ohjaajan sanoneen, etteivät he halua tulla ohjaamaan uudestaan Rovaniemen Teatteriin. Heidän negatiiviset kokemuksensa ovat johtuneet siitä, että heidän työskentelytapojaan on kyseenalaistettu ja rankasti. Kyseenalaistaminen on useimmiten johtanut siihen, että koko työryhmällä on ollut merkittäviä vaikeuksia saada esitys valmistumaan.

"Kun luottamus ja usko siihen ammattikuntaan (ohjaajiin) horjuu, siitä kärsii koko talo. Meidän muiden, siis kaikkien, näyttämömentareiden, näyttelijöiden, kaikkien tulisi tarkkailla peiliin. Tuenko minä tuota ohjaajaa riittävästi? Jos mua ei kiinnosta, homma menee vaikeaksi."

Hän jatkaa ja on sitä mieltä, että esitysten valmistaminen on ryhmätyötä, eikä kukaan voi sen vuoksi sooloilla.

"Ohjaaja on laivan kapteeni ja laiva ei koskaan pääse satamaan, jos me kyseenalaistetaan kaikki."

Esityksen valmistaminen on aina riippuvainen työryhmästä, sen jäsenistä ja ihmisten yhdistelmästä, mutta helposti työryhmältä unohtuu yhteisöllisyys ja tarkastelu siirtyy *"oman pienen ympyrän"* tarkasteluun. Asiaa tulisi kyetä havaitsemaan myös muiden kannalta. Samaan työryhmään kuin edellinen kuulunut näyttelijä pohdiskelee, että kaikkien tulisi olla joustavia ja omata hieman pelisilmää. Vaikka ohjaaja⁵ tekee pohjatyon, esitys kuitenkin rakentuu koko työryhmän työn tuloksena.

5 Rovaniemen Teatterin kehittämishankkeen aikana vuonna 2008 minulla ei ollut mahdollisuutta haastatella ohjaajia, sillä teatteriin ei oltu kiinnitetty ohjaajaa.

Osallistavaa kehittämistä kohti hybriditeatteria

Teattereiden toiminnan monimuotoistumisessa on kyse laajamittaisesta ja syvällisestä muutoshasteesta. Tarkastelin artikkelissa johtamisen muutosta kahdella tasolla. Ensinnäkin käsittelin monimuotoistumista koko teatterin toiminta- ja palvelukonseptin näkökulmasta. Tämä taso kiteytyy hallituksen ja sitä kautta myös teatterinjohtajan toiminnan kysymyksen siitä, millainen meidän pitkän linjan strategia on. Organisaatio voi omaksua strategiaprosessin, jossa toimintaympäristöä analysoidaan ja analyysin pohjalta kehitellään sekä esitystoimintaa että oheispalvelutuotteita, joiden toimivuutta testataan ja hiotaan. Toisaalta strategiaa voi rakentaa ketterästi ja lyhyellä aikavälillä. Tällöin toteutetaan uutta toimintaa hakuammuntana joka suuntaan ja lähdetään edistämään palvelutuotteita, jotka näyttävät menevän kaupaksi. Vision muodostaminen teatterin tulevaisuudesta on haastavaa. Hybriditeatteri asettaa vaatimuksen koko henkilökunnalle, kuten tässä artikkelissa on pyritty tuomaan esiin. Osaamisen tulee muuttua ja nykyinen käsitys tuotantomallista asettuu kyseenalaiseksi tuotantomallien laajetessa palvelemaan eri mittaisia harjoitusprosesseja.

Tutkimus Rovaniemen Teatterista osoitti, että tuotantomallin ja teatteriesityksen perusasetelmaa kyseenalaistavat tuotannot koettiin usein raskaina, sillä jo tekstin keskeneräisyys harjoitusprosessin alussa ja uuden tyyppiset vuorovaikutustilanteet esiintyvien ja yleisön välillä koettiin hankaliksi. Lisäksi enemmän ryhmälähtöiset prosessit taas asettivat ohjaajille uudenlaisia osaamisvaatimuksia, sillä harjoitusvaiheessa heiltä odotettiin erityistä keskittymistä tuotantoon osallistuvien ammattilaisten sitouttamisen ja osallistamisen tukemiseen. Teatterin harjoitusprosessissa tyyppillisesti kohdataan kitkakohtia, yleensä viimeistään ensi-illan lähestyessä. Tällaisessa vaiheessa ryhmämuotoisten esitysten teossa ristiriidat tulisi käydä läpi mahdollisimman nopeasti. Olen yhdessä väitöskirja-artikkelissani erityisesti käynyt läpi kaksi tuotantoa, joiden tekoprosessit poikkesivat Rovaniemen Teatterin tyyppillisestä tuotantomallista. Kahdesta tuo-

tannosta muodostettujen narratiivien avulla kuvaan, miten ohjaajat tukivat työryhmän sitoutumista ja millaisia osaamisen ja ajattelun muutoksen haasteita näyttelijät kohtasivat.

Toinen tarkastelutaso tässä artikkelissa on ollut henkilöstön osallistaminen ja osaamisen johtaminen. Kun ammattiteattereissa valmistetaan teatteriesityksiä ryhmälähtöisesti, työnjakoja ja hierarkioita purkaen, asettaa tämä uudenlaisen toiveen ja haasteen johtamiselle. Miten johtaminen muuttuu ja miten koko systeemiä tulisi muuttaa, jotta ryhmälähtöisiä muotoja voitaisiin ylläpitää? Väitöstutkimukseni jatkaa näiden haasteiden käsittelyä. Haasteeksi muodostuu varmasti myös se, miten saada puheteatteriin totuttautuneet ammattinäyttelijät omaksumaan uudenlaisia harjoitusmetodeja ja prosesseja. Kun esityksiä tehdään ryhmälähtöisesti koko työryhmän panos lisääntyy ja ohjaajien johtamiskäytännöt eivät voi pysyä ennallaan.

Mikäli teatteriala on suuntautumassa yhä enenevässä määrin hybriditeatterimuotoihin, on teatterin johtajilla haasteita saada henkilökunta sitoutumaan muutokseen ja näkemykseen monimuotoisesta teatterista. Kansallisteatteri on onnistunut esimerkki tällaisesta henkilöstön osallistamisesta ja monimuotoistumisesta. Teatterialan erityisongelmana on, että muutoksen suunnat ovat monesti johtajasidonnaisia, ja kun johtaja vaihtuu, myös teatterin suuntaa useimmiten päivitetään. Muutoksen tai johtajan näkeminen tilapäisenä ratkaisuna voi olla esteenä henkilökunnan sitoutumiselle muutoksiin.

Oli kehityksen suunta teattereissa mikä tahansa, joko hybridi tai perinteinen, niin joka tapauksessa alaa yhdistävät merkittävät taloudelliset paineet ja toisaalta henkilöstön osallistamisen vaade. Suomen työelämän kehittämisstrategia vuodelle 2020 antaa toivottavasti suuntaa niin johtamiselle kuin muutoksen johtamiselle ja kiinnittää teattereiden hallituksen, johdon ja johtajien huomion teatterin tärkeimpään resurssiin eli henkilökuntaan, henkilöstön innostuneisuuden ylläpitämiseen ja hyvinvoinnin johtamiseen.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo 2012. Kohti luovuuden ja innovaatioiden aikaa. Hahmotelmia työelämän tulevista muutos- ja kehittämishaasteista. Teoksessa Pälvi Rantala & Satu-Mari Korhonen (toim.) *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. <http://www.taikahanke.fi/etusivu/julkaisut>
- Brock, D. M., Powell, M. J. & Hining C. R. (B.) 2007. Archetypal Change and the Professional Service Firm, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 16, pp. 221–251.
- Greenwood, R. & Hining, C. R. 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Iss: 5, pp. 1052–1081.
- Hamel, Gary 2007. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hautamäki, Antti & Oksanen, Kaisa 2011. Tulevaisuuden kulttuuriosaat: näkökulmia moderniin elämään ja työhön. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 5/2011. Eduskunta.
- Korhonen, Satu-Mari 2012a. Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Teoksessa Pälvi Rantala & Satu-Mari Korhonen (toim.) *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. <http://www.taikahanke.fi/etusivu/julkaisut>
- Korhonen, Satu-Mari 2012b. Laitosteatteerin tuotantomalli esityksen esikuvana. Teoksessa Liisa Ikonen, Hanna Järvinen & Maiju Loukola (toim.) *Näyttämöltä tutkimukseksi – esittävien taiteiden metodologiset haasteet*. Näyttämö ja tutkimus 4. Teatterin tutkimuksen seura.
- Korhonen, Satu-Mari 2011. Draaman puutetta – taidetekijät liiketoiminnan kentällä. Teoksessa Anu-Liisa Rönkä, Ilkka Kuhanen, Minna Liski, Saara Niemeläinen & Pälvi Rantala (toim.) *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 75.
- Korhonen (julkaisematon käsikirjoitus A). *“I need a door onstage through which I can enter” – Learning Challenges of Accommodating Collaborative Theatre Practices into Subsidised Institutional Theatre*.
- Korhonen (julkaisematon käsikirjoitus B). *Movement between Archetypes: From Single Format to Hybrid Theatre*.
- Kuha, Kati 2012. *Muistio: Rovaniemen teatterin sparrasvalot-tuoteperhe - Taustaa Sparrasvalojen syttymisestä*. [julkaisematon lähde]
- Lehikoinen, Kai 2012. *Taiteelliset interventiot työelämään: erityisosaamisen jäljillä TAFI-hankkeessa*. Esitelmä. Taiteet työelämässä -työryhmä. Työelämän tutkimuspäivät. 8.–9.11.2012 Tampere.
- Niemi, Merja 2012. *Luova talous työssä – miten työelämää voidaan kehittää taiteiden ja kulttuurin avulla ja päinvastoin: Taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntäminen työelämän kehittämisessä*. Sisäinen raportti 31.5.2012. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Rantala, Pälvi & Korhonen, Satu-Mari (toim.) 2012. *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. <http://www.taikahanke.fi/etusivu/julkaisut>
- Saarikivi 2012. Tekstiosuus hankehakemuksessa. Teoksessa Korhonen Satu-Mari, Moilanen, Anna & Saarikivi, Tommi TEKES-hakemus: Teatterin uudet toiminta- ja palvelukonseptit. [Julkaisematon lähde].
- Työ-jaelinkeinoministeriö 2012. *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Case: Muutosjohtamista askel askeleelta

Miten teatterissa toteutetaan muutosjohtamista pitkällä tähtäimellä? Miten teatterin hallituksen visio toteutuu vasta usean vuoden aikana? Miten teatterin johdon toiminta vaikuttaa visioon? Miten kehittämistyötä jatketaan johtajavalinnoilla ja henkilökunnan tuottamia ideoita jatkokehitetään?

Seuraava casekuvaus tuo näkyväksi Riihimäen Teatterin muutosjohtamista, jota on toteutettu usean vuoden aikana. Vielä vuonna 2010 ja 2011 teatterinjohtaja vastasi yksin taiteellisesta linjasta ja teatterin taloudesta. Riihimäen Teatterin toimintakonsepti oli VOS-teatterille tyypillinen. Näytelmät valmistettiin vakituisen henkilökunnan sekä produktiokohtaisen määräaikaisen henkilökunnan voimin. Talossa oli viisi päätoimista näyttelijää ja teatterinjohtajan lisäksi ei muita ohjaajia.

Artikkelia varten olen keskustellut tuottaja Jukka Hytin ja Riihimäen Teatterin tuottajan Matti Arnkilin kanssa sekä haastatellut Riihimäen Teatterin Oy:n toimitusjohtajaa Niina Torkkoa teatterin nykytilanteesta. Haastattelun lisäksi hyödynnän tietoa, jota kertyi konsultoidessani Riihimäen Teatteria palvelutoiminnan ja tuotantomallin kehittämisessä vuosina 2010–2011.

Riihimäen Teatterisäätiön hallitus käynnisti muutosprosessin vuonna 2010 tilaamalla selvityksen talon ulkopuoliselta asiantuntijalta Jukka Hytiltä. Säätiö haluttiin purkaa ja vaihtoehtoina nähtiin täyskunnallinen teatteri tai kaupungin sataprosenttisesti omistama osakeyhtiö. Selvitys otti kantaa hallintomallin ratkaisuun, sillä siinä käytiin läpi osakeyhtiön etuja mikäli tulevaisuudessa halutaan keskittyä teatterin taloudelliseen, tuotannolliseen ja sisällölliseen kehittämiseen. Myös yhtenä kehittämisehdotuksena oli eriyttää teatterinjohtajan työtehtävät toimitusjohtajan ja taiteellisen johtajan työnkuviksi ratkaisuna teatterin sen hetkisiin johtamishaasteisiin. Teatterisäätiö tilasi myös *TheatreWorks - Teatterin toimintakonseptihautomo* –prosessin Teatterikorkeakoululta. Prosessin tavoitteena oli tuoda yhteen teatterin hallituksen tulevaisuuden visio ja henkilöstön näkemykset siitä, mitä teatterin palveluissa ja tuotantomalleissa tulisi kehittää. Hankkeen tuloksena syntyi useita kehitysideoita, ja teatterin tiimimallia pohdittiin. Henkilökunnan kanssa tuotettiin visio Riihimäen Teatterista 2.0. Visiopaperi toimitettiin teatterin hallituksen jäsenille. Visio 2.0 poikkesi teatterin sen hetkisestä toimintamallista. Teatterin henkilökunta oli sitoutunut viemään muutosprosessia eteenpäin. Teatterin tuottaja Matti Arnkilin johdolla jatkettiin tiimimallin kehittämistä.

Teatteri aloitti vuonna 2011 laajamittaisen muutoksen työstämällä teatterin hallituksen ja henkilökunnan kanssa visiota tulevaisuudesta. Henkilökunta on tuottanut osan ideoista jo vuonna 2011. Torkon johdolla ideoita on viety käytäntöön ja kehitetty eteenpäin.

Riihimäen kaupunki päätti purkaa Riihimäen Teatterisäätiön ja perustaa Riihimäen Teatteri Oy:n. Osakeyhtiö perustettiin vuonna 2011 ja toimitusjohtaja aloitti työnsä tammikuussa 2012 teatteritoiminnan siirtyessä säätiöltä osakeyhtiölle.

Teatterissa on jatkettu muutoksen viemistä eteenpäin. Keväällä 2012 käytiin läpi yt-neuvottelut. Toimitusjohtaja suunnitteli yhdessä tuottajan kanssa tiimiorganisaatiomallin, joka otettiin käyttöön. Toimitusjohtaja on kaikkien esimies ja tiimit toimivat itsenäisesti. Toimitusjohtaja teki muutostyötä yhdessä kahden ulkopuolisen työnohjaajan sekä lakimiehen kanssa. Esille tuli myös ammattitutkintojen päivittämisen tarve koko henkilöstön osalta.

Edellisen teatterinjohtajan lähtiessä talosta Torkko ei palkannut tilalle kokopäivätoimista taiteellista johtajaa vaan päätyi muodostamaan sinällään uuden ratkaisun teatterialalle. Teatterissa toimii taiteellinen suunnitteluryhmä, jonka tehtävänä on toteuttaa taiteellista suunnittelutyötä toimitusjohtajan johdolla. Suunnitteluryhmään kuuluvat Torkon lisäksi taiteellinen johtaja Saana Lavaste ja tuottaja Saara Rautavuoma. Lavaste on yksi tämän hetken näkyvimmistä nuoren polven teatterintekijöistä ja hän on tehnyt pitkään yhteistyötä tuottaja Rautavuoman kanssa.

Muutosprosessissa pohdittiin myös sitä, tarvitaanko teatteriin tuottajaa toimitusjohtajan vastatessa taloudesta. Teatterin hallitus päätyi uuden toimitusjohtajan pyynnöstä jatkamaan teatterissa tuottajan toimenkuvaa, muuttaen työn sisältöjä. Täten tuottaja vastaa nykyään produktioista kokonaisuutena.

Torkko kertoi jatkavansa muutostyötä teatterissa. Sen lisäksi, että tuotantoprosessit ja kustannusseuranta on ajantasaistettu on näköpiirissä uusien yhteistuotantomallien tuominen käytäntöön vuoden 2013 aikana ja yrityksille suunnattujen palveluiden jatkokehittely. Junaa ei pysäytä enää mikään.

Riihimäen Teatteri on havainnollistava malliesimerkki siitä, miten muutoksen johtaminen on usean vuoden aikana toteutuvaa. Muutoksen siemen lähtee hallituksen visiosta, ja sen lisäksi, että teatteri käyttää ulkopuolisia ammattilaisia usean vuoden muutosprosessissa, tarvitsee henkilökunnan sitoutua muutokseen. Hallitus on myös tunnistanut millaisen toimitusjohtajan teatteri tarvitsee johtamaan ja toteuttamaan kehittämistyötä. Niina Torkon haastattelun pohjalta näyttää siltä, että Riihimäen Teatteri on siirtymässä lähemmäs Riihimäen Teatteri 2.0 -visiota.



Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa

Ja sitten toive taiteilijoille: ottakaa johtaminen vakavasti, sillä jos te ette hanki johtamisen ammattitaitoa, joku muu tekee sen puolestanne. Ja toiseksi, tukekaa johtajianne, sillä yksin kukaan ei voi johtaa.
(Paula Tuovinen 2012)



Johdanto

Kirjoittaessamme tätä tekstiä syksyllä 2012 Suomen teatterinjohtajakentällä on jälleen tapahtunut muutoksia. Tampereen Työväen Teatterin johtaja Riku Suokas jätti eroilmoituksensa lokakuussa. Suokas perusteli lähtöään halulla keskittyä taiteen tekemiseen. Teatteri ilmoitti päätöksestään jakaa johtotehtävät kahdelle henkilölle, koska johtajan toimenkuva on merkittävän laaja. (Aamulehti 17.10.2012.) Myös kaupunginteattereiden johtajahakuja on ollut käynnissä. Hakijoiden joukko on kirjava, mikä kertonee kentällä vallitsevasta ymmärryksestä johtajan työnkuvasta. Huomiomme kiinnittyy hakuprosessien yhteen erityispiirteeseen. Hakijoiden joukossa on jälleen työpärejä (Yle Uutiset 9.10.2012). Viime vuosina yhä useammin kaupunginteattereiden ja teatteriryhmien johtoon on hakeutunut ja valittu henkilöitä työpäreina. Mistä tässä ilmiössä on kysymys ja ennen kaikkea millaista parihoitajuuden työn arki on?

Tässä artikkelissa tarkastelemme parihoitajuutta teatterissa. Parihoitajuudella tarkoitamme sitä, että teatterin johtamistehtävät on jaettu kahdelle henkilölle, jotka mieltävät työnsä parihoitajuudeksi. Ensimmäisessä viittaamme parihoitajuudella sellaiseen johtajuuteen, jossa kaksi johtajaa asuttaa samaa lokeroa organisaatiokaaviossa. Teattereissa

tämä merkitsee useimmiten kahta teatterinjohtajan tai taiteellisen johtajan nimikkeellä työskentelevää henkilöä.

Teattereiden johdossa on vanhastaan tehty parityötä a) teatterinjohtajan ja talousjohtajan, hallintojohtajan, toimitusjohtajan tai toiminnanjohtajan kesken, b) teatterinjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kesken ja/tai c) teatterinjohtajan ja hänen tehtäväkenttäänsä kannalta keskeisen luottotyöntekijän, esimerkiksi tuottajan, dramaturgin tai ohjaajan kesken. (Ks. taulukko 1.) Tapana on ollut käsitteellistää näitä johtamisrakenteita 'yhteistyönä' eikä johtamismallia aina ole määritelty tai mielletty parihoitajuudeksi. Usein tämä johtajuuden jakamisen malli on tullut organisaation rakenteiden kautta valmiiksi annettuna. Näissä erilaisissa johtamisen malleissa on tapahtunut teattereissa muutoksia rakenteellisella tasolla. (Ks. esimerkkejä oopperaorganisaatioista Auvinen 2000.) Viime vuosina Suomessa on kuitenkin yleistynyt käytäntö, että teatteria johtaa kaksi henkilöä samalla nimikkeellä, esimerkiksi kaksi teatterinjohtajaa tai taiteellista johtajaa – ja heidän rinnallaan mahdollisesti edelleen erikseen talousjohtaja tai vastaava. Tämä eroaa perinteisistä johtamistyön jakamisen malleista siten, että johtajaparin osapuolet ovat usein valinneet itse työparinsa ja hakeutuneet yhdessä työpaikkaansa ja -tehtävänsä. Asetelma avaa positiivisia odotuksia työn suhteen, koska pari on jo lähtökohtaisesti sitoutunut työskentelemään

Taulukko 1. Johtajuuden perinteinen jakaminen ja uusi parihoitajuus teatterissa

JOHTAJUUDEN JAKAMINEN TEATTERISSA – PERINTEINEN MALLI	UUSI PARIHOITAJUUS ("TWO IN A BOX")
Teatterinjohtaja tai taiteellinen johtaja + talousjohtaja, hallintojohtaja, toiminnanjohtaja tai toimitusjohtaja	Kaksi teatterinjohtajaa tai taiteellista johtajaa
JA/TAI	TAI
Teatterinjohtaja tai taiteellinen johtaja + teatterin hallituksen puheenjohtaja	Muilla nimikkeillä/tehtävänkuvilla rakentunut pari, joka mieltää itsensä johtajapariksi
JA/TAI	
Teatterinjohtaja tai taiteellinen johtaja + luotettu työntekijä (esim. tuottaja, dramaturgi, ohjaaja)	

toistensa kanssa. Maailmalta löytyy kuitenkin myös esimerkkejä teattereiden johtajapareista, jotka on valittu erikseen olemassa oleviin asemiin (Reid & Karambayya 2009).

Teatterin johdossa epäilemättä riittää työtä useammallekin kuin yhdelle johtajalle, semminkin kun teatterinjohtajat usein tekevät "varsinaisten" johtamistehtävien lisäksi myös omaa taiteellista työtään. Tämä on omiaan aiheuttamaan haasteita monen eri tehtäväkentän hallinnassa, työssä jaksamisen haasteista puhumattakaan. Emme kuitenkaan pidä monimuotoista tehtäväkenttää tai työhyvinvoinnin edistämispyrkimyksiä varsinaisina syinä parijohtajakäytännön muodostumiselle varsinkaan, kun johtajaparina työskentely ei ole automaattisesti helpompaa tai mukavampaa kuin yksin työskentely. Sen sijaan näemme parityön teatterialalle tyypillisenä ja luontevana käytäntönä. Suomen, kuten monen muun maan, teatterikentässä parityöllä ja parijohtajuudella on pitkät perinteet. Teatterikentällä muistetaan esimerkiksi Kaarlo ja Emilie Bergbomin parityö Suomalaisesta Teatterista, tai uudempana esimerkkinä Turun kaupunginteatterin "kotkien kausi", jolloin Ralf Långbacka toimi teatterin taiteellisena johtajana ja Kalle Holmberg pääohjaajana. Jatkuvasti esimerkiksi monet ohjaajat tekevät kiinteää yhteistyötä tietyn lavastajan tai muun taiteellisen suunnittelijan kanssa. (Ks. esim. Hirvikoski 2005.) Taiteellisessa työssä työpariajattelu – tai nykyään työryhmäajattelu – on luontevaa, joten ei ole yllätys, että se ulottuu myös johtajuuden työtehtäviin. Tutkimuksemme tarkoitus onkin selvittää, millaista johtajuutta parijohtajuus on, mitä motivaatioita teattereilla tai johtajilla itsellään on siihen, ja millaisia vaikutuksia teattereihin ja johtajiin itseensä mallilla on.

Artikkelimme perustuu tutkimushankkeeseen *Taide- ja kulttuurityön omaehtoinen johtajuus ja liminaalitulassa syntyvät innovaatiot*.¹ Olemme haastatelleet tutkimushankkeessa kuutta suomalaista teatterinjohtajaparia.² Haastateltavista suurin osa työskentelee samalla nimikkeellä, teatterinjohtajina tai taiteellisina johtajina. Nämä haastateltavat ovat Ari-Pekka Lahti ja Jarkko Lahti (Kokkolan Kaupunginteatterin taiteelliset johtajat 2009–2012), Simo Heiskanen ja Tuomo Railo

(Glims & Gloms Dance Companyn taiteelliset johtajat 1999–), Atro Kahiluoto ja Vihtori Rämä (Rovaniemen Teatterin – Lapin alueteatterin teatterinjohtajat 2010–2012) sekä Angelika Meusel ja Kai Tanner (Rakastajat-teatterin teatterinjohtajat 1991–). Haastattelimme myös yhtä johtajaparia, joka selkeästi mieltää työnsä parijohtajuudeksi ja jonka yhteistyöllä johtajina on pitkä historia, vaikka tehtävänimikkeet ja asema organisaatiossa on eri: tämä johtajapari on Mikko Kouki ja Arto Valkama (Oulun kaupunginteatterin taiteellinen johtaja ja toimitusjohtaja 2012–, sitä ennen Linnateatterin teatterinjohtaja ja hallinto- ja talousjohtaja). Vertailukohtaksi haastattelimme myös yhtä "yksin" työskentelevää teatterinjohtajaa ja kyseisen teatterin hallituksen puheenjohtajaa heidän yhteistyöstään: he ovat Mika Nuojua ja Marjukka Tikka (Mikkelin Teatterin teatterinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja 2012–). Lisäksi on haastateltu kymmentä eri tehtävissä työskentelevää teatterityöntekijää sellaisista teattereista, joissa on johtajapari.³ Teattereiden henkilökunnasta on haastateltu eri henkilökuntaryhmien edustajia: taiteellista, teknistä ja hallintohenkilökuntaa.

Haastatteleamalla sekä johtajia että henkilökuntaa pyrimme saamaan mahdollisimman laajan kuvan johtajuudesta ja myös edistämään ajatusta, että johtajuus ei "sijaitse" ainoastaan muodollisesti nimettyjen ja valittujen johtajien teoissa (ks. Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Monimutkaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, kuten teatterissa, jokaisen työntekijän on harjoitettava omaehtoista johtajuutta. Haastatteluilla tavoittelemme tietoa parijohtajuudesta ilmiönä ja rakenteena, ja haastateltavamme edustavat meille tämän ilmiön asiantuntijoita. Tarkoituksemme ei ole arvioida yksittäisten johtajaparien tekemisiä, onnistumisia tai epäonnistumisia.

Pohtiessamme, miten haastateltavat parijohtajina työskentelyään jäsentävät, käänämme katseemme kolmeen tarkastelukulmaan: parijohtajuuden rakentuminen palkkaavassa teatteriorganisaatiossa, johtajaparin keskinäinen työnjako ja työtavat, sekä johtajaparin ja teatterin henkilökunnan vuorovaikutus. Päättämme artikkelin pohdiskeluun parijohtajuuden luonteesta, siihen liittyvistä eduista ja haitoista

teatterioorganisaatiossa. Tutkimushankkeemme on tätä artikkelia kirjoittaessa puolessa välissä ja tarkastelemme tekstissämme aineiston alustavia sisältöjä. Tutkimus valmistuu vuoden 2013 lopussa.

Teatterin johtamisesta ja johtajapareista

Teatteria on pidetty erityisen vaikeana johtamisympäristönä. Teatterin organisaatiossa vaikuttavat eri suuntaiset voimat: johtajan pitää olla uskottava henkilöstön ja omistajan suuntaan yhteisössä, joka on samaan aikaan taideyhteisö ja työyhteisö. (Häti-Korkeila 2010, 12, 136–137.) Organisaatiotutkija Barbara Czarniawska pitää teatteria täydellisenä esimerkkinä kompleksisesta organisaatiosta. Teatteri on sanana oikeastaan synekdokee, jossa osa edustaa kokonaisuutta. Teatteriin kuuluvat näytelmä, näyttämö, taiteilijat, yleisö, hallinto ja johto, raha ja niin edelleen, mutta teatteria näistä osasista tulee vasta *esityksessä*, sen valmistelussa, harjoittelussa ja toistossa. Tämä taas ei ole mahdollista ilman teatterioorganisaatiota ja sen eri ammatteja. (Czarniawska 1992, 222–223.)

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat myös teatterioorganisaatioihin ja johtajan työnkuvaan. (*”Uudesta työstä”* ja taidetyöstä ks. Houni, Ansio & Järvinen 2013.) Johtajilta vaaditaan osaamista sisältöalueilta, joihin taiteellinen koulutus ei anna valmiuksia, vaikka teatterinjohtajan rekrytoinnin perusteena usein on ansioituminen taiteilijana. Tunnetusti johtajuus on muodostunut learning by doing -periaatteella. Tämä rakenne on muotoutumassa toisennäköiseksi, koska johtajakoulutuksen merkitystä on alettu pitää tärkeänä.

Parijohtajuus on enemmän kuin kahden johtajan summa – se on kokonaan toisenlainen johtajuuden rakenne, joka tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia mutta myös uusia haasteita. Kahden yksilön toimiessa parina perinteisen yhden johtajan sijaan on ratkaistava monenlaisia kysymyksiä liittyen esimerkiksi työnjakoon, henkilöiden väliseen suhteeseen, vapausasteisiin ja viestintään (Gronn,

1999). Parijohtajuutta on käytetty johtamisrakenteena paitsi taidetyön kentässä, myös esimerkiksi liike-elämässä, jossa sitä usein nimitetään ”two-in-a-box”-rakenteeksi, viitaten kahden nimen esiintymiseen samassa organisaatiokaavion laatikossa. Johtajapari rakentua monin eri tavoin, ja niinpä käsitteellä voidaan tarkoittaa monenlaisia asetelmia. De Voogt ja Hommes (2007) esittävät, että erilaiset parijohtajuusmallit voidaan asettaa kahdelle ulottuvuudelle, joiden kautta erilaiset variaatiot muodostuvat. Ensimmäinen ulottuvuus on hierarkia, joka määrittelee auktoriteetin ja päätöksentekioikeudet kummallekin yksilölle. Johtajat ovat joko tasavertaisia tai hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Toinen ulottuvuus on tehtävien jako johtajien kesken. Joskus yhteistyötä tehdään kaikkien tehtävien kohdalla ja tehtävien jaon päämääränä on esimerkiksi työn suuren määrän jakaminen kahdelle henkilölle. Joskus taas johtamistehtävässä tarvitaan osaamista eri aloilta, jolloin tehtäväkentät rajataan selkeämmin. Ulottuvuuksista muodostuvaan nelikenttään voidaan siis sijoittaa erilaisia johtamisjärjestelyjä, joissa valtasuhteet vaihtelevat hierarkkisesta tasavertaiseen ja tehtäväkenttä täysin yhteisestä tarkoin rajattuihin alueisiin. Esimerkiksi Oulun kaupunginteatterissa taiteellinen johtaja on virallisesti toimitusjohtajan alainen, mutta käytännössä johtajat mieltävät olevansa samalla tasolla toistensa kanssa suhteessa muuhun organisaatioon. Myös tehtäväkenttien välisiä rajoja hämärretään tietoisesti. Haastattelussa Mikko Kouki pohtii:

”Usein kun suomalaisissa teattereissa on tällaisia työpareja, että on hallinto- ja talousjohtaja ja taiteellinen johtaja tai teatterinjohtaja, mitkä ne tittelit onkaan, niin ne on varmaan hyvin erityyppisiä mitä meillä on. Niissä hyvin tarkkaan tehdään sitä omaa tonttia ja ollaan eri huoneissa ja se on jollain lailla vastakkain, tai en mä tiedä onko se vastakkain, mutta ne on enemmän eriytetty. Mä luulen että tällaisia yhdessä tekemisen kombinaatioita, mitä meillä on, ei muita Suomessa varmaan ole.”⁴⁴

Miles ja Watkins (2007) puhuvat toisiaan täydentävästä johtajuudesta (*complementary leadership*) yhtenä onnistuneen pari- tai ryhmäjohtajuuden piirteenä. Idea on yksinkertaisuudessaan se, että johtajat paitsi täydentävät toistensa tietoja ja taitoja, myös paikkaavat toistensa heikkouksia,

muodostaen siten kokonaisuuden, joka on suurempi kuin osiensa summa. Johtajaparilla voi olla toisiaan täydentävät tehtävät (*task complementarity*), jolloin tehtävät on jaettu selkeästi esimerkiksi organisaation ulkoisten ja sisäisten asioiden hoitoon. Toinen jako voi olla koulutus- tai kokemustaustan perusteella syntyvät toisiaan täydentävät toimenkuvat (*expertise complementarity*). Kolmas, vähemmän selkeä jako voi perustua johtajajaksilöiden erilaiseen tapaan käsitellä asioita (*cognitive complementarity*). Toinen saattaa olla taitava näkemään suuria linjoja ja luomaan visioita, toinen taas pystyy keskittymään paremmin toteutukseen ja yksityiskohtiin. Neljäs jako voi perustua johtajien erilaisiin sosiaalisiin rooleihin organisaatiossa (*role complementarity*), jolloin toinen saattaa esimerkiksi profiloitua pehmeämpänä ja toinen kovempaan tai vastaavasti toinen konservatiivisempaan ja toinen uudistusmielisempään. Harvassa johtajaparissa on nähtävissä kaikki jaot, mutta usein ainakin jokin näistä on löydettävissä. (Miles & Watkins 2007.)

Miten työskennellä parijohtajina? – valmistautumista, työnjakoa, työvälineitä

Kun teatteri palkkaa yhden johtajan sijasta kaksi, muutos edellyttää huolellista valmistautumista *koko organisaatiossa*. Johtajaparintyösopimusten tekeminen on ensimmäisiä asioita, joita kahta johtajaa rekrytoitaessa joudutaan pohtimaan. Työsopimuksessa määritellään johtajien vastuualueet. Haastatteluaineistossamme joissain tapauksissa vastuualueet ovat samat kummallakin johtajalla, joissain tapauksissa ne eroavat esimerkiksi siten, että vain toiselle johtajalle kuuluu vastuu talousasioista. Kahden johtajan palkkaaminen merkitsee periaatteessa päällekkäisiä palkkakustannuksia teatterille, mutta kahden johtajan myötä teatteri saa yleensä kaksi taiteilijaa lisää, koska Suomessa teatterinjohtajaksi hakeudutaan ja johtajalta yleensä toivotaan taiteellista koulutusta ja kompetenssia. Myös johtajien tekemän taiteellisen työn määrä ja luonne määritellään työsopimuksessa. Haastattelemastamme johtajista toimitusjohtaja Arto Valkamaa lukuun ottamatta kaikki tekivät vähintään yhden taiteellisen työn – käytännössä ohjauksen tai roolin – vuodessa.

Valmistautuminen tarkoittaa myös koko henkilökunnan odotuksia uuden johtajaparin suhteen ja niihin liittyviä kysymyksiä. Millaisia ovat henkilökunnan aiemmat kokemukset parijohtajuudesta vai onko tilanne täysin uusi? Myös peruskysymykset siitä, miten parijohtajien työtehtävät jaetaan ja miten nämä käytännöt tulevat osaksi henkilökunnan tietoisuutta, ovat ydinkysymyksiä työn arjessa. Teatterin hallituksen, henkilökunnan ja eri sidosryhmien kuten kaupunki-organisaation tai muiden yhteistyökumppaneiden pitää tottua ajatukseen, että johtajia onkin kaksi, ja olla tietoisia johtajien tehtävistä sekä siitä, keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Haastateltavamme sanoin:

”Kun on kaksoisjohtajuus, josta ei ole kokemuksia, se on muutenkin jo häilyvä tilanne. Silloin niitä tiedossa olevia rakenteita pitää ikään kuin terävöittää, pitää määritellä entistä tarkemmin jopa ne itsestään selvät asiat”.

Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi teatterin hallituksen ja operatiivisen johdon välisen työnjaon kysymykset. Lisäksi teatterissa pitää ratkaista käytännön resursseihin liittyvät kysymykset, esimerkiksi työtilat: jakavatko johtajat saman työhuoneen ja miten he sitä käyttävät? Esimerkiksi Oulun kaupunginteatterin tapauksessa yhteinen työhuone ja yhtäaikainen työskentely siellä olivat osoittautuneet merkittäväksi parijohtajuuden mahdollistajaksi, kuten toimitusjohtaja Arto Valkama kuva:

”Tämä yhteinen työhuone on ehdoton edellytys sille että pystyy johtamaan yhdessä, koska paljon sitä informaatiota tulee kun itse naputtaa sähköpostia ja toinen puhuu puhelimessa. Koko ajan rekisteröi mitä tapahtuu, niin sitä ei tarvitse erikseen sanoa, tai sitten puhelun päätteeksi sanoo että tää asia nyt meni näin.”

Haastattelemamme johtajat painottavat, että vaikka johtajien työsopimukset olisivat osa-aikaiset, pitäisi ainakin yhteisen työskentelyn alussa olla jakso, jolloin molemmat työskentelevät teatterilla kokoaikaisesti. Tämä mahdollistaa yhteisen työnjaon kehittymisen ja sen, että molemmat pääsevät yhtä aikaa tutustumaan teatterin käytäntöihin ja saavat samat tiedot. Sekä johtajapari että oikeastaan myös henkilökunta tarvitsevat riittävän kattavan perehdytyksen työhön ja uuteen tilanteeseen. Esimerkiksi Vihtori Rämä painottaa tätä yhteenliittymisen vaihetta johtajien vaihtumisen yhteydessä:

”Eka syyskausi tai puoli vuotta pitäisi olla se yhteinen aika, jonka aikana opiskellaan sitä yhteistä rutiinia, ja talon henkilökunta hiffaa että [johtajia] on kaksi.”

Vaikka selkeä työnjako helpottaa johtajaparin työskentelyä ja auttaa viestinnässä teatterin sisällä ja teatterista ulospäin, haastatteluaineistomme perusteella näyttää välttämättömältä myös se, että johtajapari työskentelee myös yhdessä, parina. Kaikki haastattelimamme johtajaparit kertovat, että he tekevät esimerkiksi ohjelmistopäätökset aina yhdessä. Yhdessä työskentely ja päätöksenteon jakaminen tarjoaa mahdollisuuden omien ajatusten peilaamiseen ja välittömän palautteen saamiseen toiselta. Vaikka johtajaparin keskinäinen työnjako johtaisi siihen, että parin osapuolet työskentelevät suurenkin osan ajasta toisistaan erillään, näyttäisi tärkeää olevan se, että johtajapari pystyy järjestämään aikaa toisilleen. *”Me välillä havahdutaan siihen että meidän pitää välillä myöskin yhdessä, kahdestaan, ideoida ja pitää semmoisia päiviä, koska koko ajan tämä pyörytys on niin kovaa”*, sanoo Mikko Kouki.

Parijohtajuus voi syntyä myös siten, että teatteria perustettaessa sen johtoon päätyy kaksi henkilöä, jotka jakavat saman tehtäväkentän. Tällöin parijohtajuutta ei välttämättä edes kummemmin problematisoida, ja yhteinen työnjako voi syntyä käytännön kautta. Omassa tutkimusaineistossamme tällaisia teattereita edustavat kaksi vapaan kentän teatteria, Rakastajat ja Glims & Gloms Dance Company.⁵ Molemmissa tapauksissa yhteinen teatterinjohtajuus on jatkunut jo 1990-luvulta asti.

Parijohtajuus edellyttää neuvottelua käytännöistä paitsi teatterin organisaation tasolla, myös johtajaparin tasolla. Miles ja Watkins (2007) esittävät, että onnistuneen parijohtajuuden peruspilareita on neljä: yhteinen visio, yhteiset tavoitteet, kommunikaatio ja luottamus. Johtajaparilla on oltava yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan he johtavat organisaatiota. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan johtajien täytyy myös olla yhteiset tavoitteet, joiden kautta pyritään kohti visiota. Jos he mittaavat onnistumista tai saavat palkintoja eri mittareiden perusteella, voi syntyä ongelmia. Johtajaparin täytyy jatkuvasti viestiä toisilleen johtajuuden eri tehtävistä ja tehokkaimmat

johtajakaksikot ovatkin lähes jatkuvasti yhteydessä toisiinsa. Oleellisin parijohtajuuden peruspilari on kuitenkin luottamus, joka ilmenee esimerkiksi tietoisuutena toisen tavoitteista ja motiiveista sekä toisen hyvinvoinnista huolehtimisena.

Työnjaosta sopiminen johtajien välillä ja keskinäisten sopimusten jatkuva reflektointi lienevät siis tärkeimpiä parijohtajuuden onnistumisen mahdollistavia tekijöitä. Haastatteluaineistossamme oli monenlaisia onnistuneita työnjakoja. Ääripäinä näyttäytyivät vaihtovuoroinen työtapo eli johtotehtävissä vuorottelu ja samanaikainen työtapo: työnjaon hämärtäminen ja mahdollisimman monen asian tekeminen yhdessä. Vaihtovuoroinen työtapo tarjoaa jakamisen, mutta myös rajattuun alueeseen keskittymisen mahdollisuuden:

”Meillä on selvät vaihtovuorot. Me ollaan hyvin selkeästi sovittu keskenämme, että meillä niin sanotusti ydinasekoodit kerralla aina vaihtuu, eli silloin kun toinen on vuorossa johtajana, niin sillä on täysi veto-oikeus kaikkiin päätöksiin. Mutta toki kuuntelee kaveria, kysyy ja saa ikään kuin sen sparrausavun mutta ei ole kahta johtajaa koskaan vaan on aina yks kerrallaan, me vaan sitten vaihdetaan. [- -] Toki siinä on tärkeää, että se informoidaan ja keskustellaan ulos, talon sisällä henkilökunnalle niin että he aina tietää että kuka on vastuussa, kuka tekee päätökset, että se on tasan yks kerrallaan. (Jarkko Lahti, Kookolan kaupunginteatteri)”

Kai Tanner Rakastajat-teatterista kertoo ristikkäisestä työnjaostaan Angelika Meuselin kanssa:

”Taiteellinen vastuu me kannetaan aika lailla yhdessä ja kummallakin on siinä tavallaan omat momenttinsa ja omat tilansa. Angelika vastaa selkeämmin enemmän tämän pienen Hilkka-näyttämön, tämän alkuperäisen teatterin sisällöstä, ja mä vastaan tuon uuden tilan sisällöstä. Sitten toimistopuolella tai hallintopuolella se menee enemmän niin, että Angelika vastaa taloudesta ja mä vastaan tekniikasta, ja aika lailla myös noista yhteistyökuvioista ja markkinoinnista, ja Angelikalla on siellä tämä ravintolapuoli. Kyllä ne aika hyvin eriteltty on, ja kaiken yllä on se, että yhdessä käydään suuret linjat läpi.”

Kaikki haastateltavamme näkivät parijohtamisen vahvuutena sen, että se tarjoaa ainakin teoriassa enemmän aikaa ja keskittymistä taiteelliseen työhön. Moni johtajapari oli tehnyt – joskin jotkut vasta

käytännön opettamina – sellaisen työnjaon, että toisen tehdessä taiteellista työtä toinen ottaa vastuun johtamisesta. Kun taiteellista työtä tekevän johtajan ohella talossa on toinenkin johtaja, voidaan työnjaolla auttaa ratkaisemaan myös haastateltavamme kuvaamaa ”ohjaamalla johtamisen” dilemmaa, jossa ”ohjausprosessin asiat muuttuvat johtamisen asioiksi”.

Eli siis suunnilleen että jos sulla on konflikti siellä ohjaustilanteessa, niin yhtäkkiä se oli niin kun konflikti johtajan ja henkilökunnan välillä. Tässähän periaatteessa tämä kaksoisjohtajuus kyllä antaa myös mahdollisuuksia, eli jos mulla sattuu vaikka konflikti kun mä ohjaan, niin periaatteessa Vihtori voisi johtajana käsitellä sen. (Atro Kahiluoto, Rovaniemen Teatteri)

Johtajien taustat ja osaamispääomat voivat myös luoda luonnollisia eroja toimenkuviin, vaikka johtamistehtävä sinänsä olisikin samansisältöinen. Esimerkiksi Kokkolan Kaupunginteatterin johtajat Ari-Pekka Lahti ja Jarkko Lahti kuvasivat siitä saatavaa hyötyä, että toinen heistä on näytelmäkirjailija-dramaturgi ja toinen näyttelijä:

”Meidän teatterinäkemyks on hyvin samankaltainen AP:n kanssa. Voidaan sanoa että me jaetaan teatterinäkemyks, vaan toimenkuvallisin painotuksin, että mä [näyttelijänä] ehkä enempi katson konkretian ja näyttämön läpi ja AP aiheiden ja dramaturgisen kokonaisuuden läpi, mutta kyllä se näkemys on hyvin sama. (Jarkko Lahti)”

Johtajapareille muodostuu tärkeitä työvälineitä, joista keskeisimpiä ovat erilaiset puhumisen ja keskustelun muodot. Näiden lisäksi olennaisia työvälineitä ovat toisen tukeminen tai sparraus, kuten myös ongelmanratkaisutaidot ja osallistaminen. Johtajien välinen keskustelu voi saada monia muotoja: se voi olla tiedonvälitystä johtajalta toiselle, päätöksentekoa edeltävää keskustelua, palautteen antamista ja saamista, vertaistukea tai avointa dialogia, jolla ei ole selkeää ulkoista tavoitetta. Kaksi viimeistä keskustelun muotoa näyttäytyvät aineistossamme kaikkein tärkeimpinä. Lähes kaikki johtajat kuvaavat toiselta saatavan jatkuvan henkisen tuen tärkeimpänä etuna parihoitajuudessa. Vaikeissa tilanteissa voi tukeutua toiseen ja saada keskusteluapua.

”Stressin saa jaettua toisen kanssa, ja kun me stressataan molemmat

pikkuisen eri asioista, mikä on hirveän hyvä, niin sitten pystyy antamaan tuen toiselle. Sitten tietenkin joskus kun stressataan samasta, niin sitten saadaan sitä purettua ulos. (Angelika Meusel, Rakastajat)”

Monet johtajista kuvaavat dialogia työvälineenä, työtapana tai olemisen tapana sinänsä. Arto Valkama määrittelee työpariutensa Mikko Koukin kanssa ”dialogijohtamiseksi”, ja Jarkko Lahti kertoo, että keskinäinen dialogi, ”sparraus”, on hänelle ja Ari-Pekka Lahdelle ”se meidän tapa keskenämme olla”. Jarkko Lahti kuvaa dialogista suhdetta johtajapariinsa määreillä intiimiys, itsekriittisyys, vastavuoroisuus, äärirehellisyys ja syvä luottamus. ”Tää dialogi ei saa katketa, sen pitää koko aika jatkua [– –] se on taiteellisesti meille merkittävä, se on työnjaollisesti elintärkeä tai tällainen parijoh-tajuus ei toimi.” Tarkastelemme johtajaparin onnistumista johtamistyössä vielä kolmannesta näkökulmasta – siitä, mitä tapahtuu johtajaparin ja organisaation välillä. Näiltä osin tärkeimpinä aineistossamme näyttäytyvät osittain samat teemat kuin johtajaparin keskinäisessä työskentelyssä: tiedonkulku, osallistaminen ja dialogi.

Haastattelemiemme teatterityöntekijöiden tuottamassa puheessa keskeisimpiä johtajaparilta toivottu asia on tiedon kulku. Periaatteessa johtajuuden jakaminen kahdelle henkilölle voi muodostaa näiltä osin riskin. Yksi haastattelemistamme teatterityöntekijöistä kiteyttää ongelman: ”sitä joutuu joskus aina miettimään että hetkinen, kysynkö mä tämän nyt sitten [kummalta], no kysyn sitten molemmilta.” Tiedonvälityksen tarjoamasta haasteesta kerrotaan haastatteluissa myös suhteessa teatterin hallitukseen. Johtajaparit itse kertovat pyrkivänsä panostamaan ”viestiketjuihin” ja siihen, että johtajilla on yhteinen linja suhteessa alaisiin tai teatterin sidosryhmiin – ”että ei tule tämä perhemalli, jossa jos äiti kieltää niin kysytään isältä”. Johtajaparin yhtenäisyyttä haastatteluissa painotettiin paljon. Sekä johtajien että henkilökunnan haastatteluissa esiin tuli kauhuskenaario siitä, jos johtajapari ei tulekaan toimeen keskenään tai ajautuu keskinäisiin riitoihin. Kaikkien haastateltavien keskuudessa eli vahvasti eetos, että johtajaparin tulee selvittää keskinäiset erimielisyytensä keskenään eikä tuoda niitä muun henkilökunnan eteen. Toisaalta vaarana kuitenkin nähtiin myös

se, jos johtajapari muodostaa keskenään yhteisen, yksimielisen rintaman, johon muilla ei tunnu olevan pääsyä. Vihtori Rämä Rovaniemen Teatterista kuvasi tällaista tilannetta kaksosten metaforan kautta: toiset lapset eivät pyydä kumpakaan kaksosista leikkiin tai jengiin, koska ajatellaan, että kaksosilla on jo keskenään jotain omaa kivaa. Johtajapari voi samalla tavalla näyttäytyä teatterin muulle henkilökunnalle luoksepääsemättömänä klikkinä.

Paitsi, että johtajaparin pitää olla läsnä toisilleen, näyttää haastattelujen perusteella olennaiselta, että johtajapari on läsnä myös teatterin henkilökunnalle. Tämä tarkoittaa sekä konkreettista paikalla olemista että sitä, että johtajat onnistuvat tuottamaan välittämisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta koko teatterin henkilöstölle. Taiteelliseen työhön osallistuminen on yksi keino: se tarjoaa mahdollisuuden toisenlaiseen kontaktiin talon taiteellisen ja teknisen henkilökunnan kanssa kuin kokouksissa ja palaverissa. *”Kun vedetään salin ovet kiinni ja aloitetaan harjoitus, niin se on ihan eri maailma, silloin ihmiset pistää ne omat ammatti viittansa lopullisesti päälle ja alkaa keskittyä siihen, miksi ne on siellä töissä”*, Arto Val-kama sanoo. (Ks. myös Häti-Korkeila 2010, 160-161.)

Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, koska kaikki työntekijät eivät suoraan ole osallisina esityksen rakentamisen prosessissa. Eräs haastattelemistamme henkilökunnan jäsenistä esittää kainon toiveen: *”Mä en yhtään pistäis pahakseni, vaikka joku tästä johdosta [- -] aina silloin tällöin kävisi vaikka työhuoneessa moikkaamassa, että mitäs kuuluu ja miten menee.”* Tällä johtamistyyllillä on nimikin: *management by walking around*. (Ks. Häti-Korkeila 2010, 161-162.) Lähes kaikki johtajaparit kertoivat teatterissaan käytössä olevista muodollisemmista ja epämuodollisemmista rakenteista, joiden avulla oli määrä osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon tai ainakin pyrkimyksistä sitouttaa henkilöstöä johtajaparin tekemiin päätöksiin. Tällainen johtajuuden jakaminen myös johtajaparilta pois-päin näyttäytyi erittäin tärkeänä asiana johtajaparin työn onnistumisessa.

Miten parijohtajuus vaikuttaa työhön ja työyhteisöön?

”[Dialogi] on ikään kuin semmonen kulttuuriavain, mikä on haluttu tuoda työyhteisöön. Täällä on ehkä ollutkin sitä osaltaan jo ennen meitä, mutta me on haluttu painottaa ja korostaa sitä suhteessa henkilökuntaan, ja myös suhteessa hallintojohtajaan, talon ulkopuolisiin toimijoihin ja lehdistöön, katsojiin, työterveyteen, kaikkiin kenen kanssa me ollaan tekemisissä, että olisi matalan kynnyksen keskustelua mahdollisimman paljon. [- -] Mä väitän, että kun joutuu jakamaan ja purkamaan näitä asioita organisaation sisällä hallintomallissa tai tässä tavassa johtaa, niin sitä asennoituu toimimaan niin keskenään ja vie sinne henkilökunnan eteen sen saman.”

Edellisessä sitaatissa Jarkko Lahti esittää parijohtajuuden voivan tuottaa dialogisempaa ja jaetumpaa toimintakulttuuria koko organisaatioon. Tutkijoina näemme tämän yhtenä merkittävimmistä parijohtajuuden tuomista eduista. Parijohtajuus voi lähtökohdaisesti purkaa käsityksiä johtajasta perinteisen käsityksen mukaisena ’suurena miehenä’, joka ylhäisessä yksinäisyydessään tekee päätöksiä ja ohjailee toisten toimia. Kun johtajuusrakenne on normista poikkeava, on johtajien lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten tarkasteltava työyhteisöön muodostuvia rooleja eri tavalla kuin perinteisessä johtamismallissa. Parijohtajarakenne voi siis ohjata koko työyhteisöä tarkastelemaan johtajuutta vuorovaikutuksena ja tekoina, joita voivat tehdä myös muut kuin muodollisesti nimetyt johtajat. (Vrt. Crevani, Lindgren & Packendorff 2010.) Näin parijohtajuus voi parhaimmillaan osaltaan tuottaa demokraattisempaa työ- ja johtamiskulttuuria, jaettua vastuuntuntoa ja omaehtoista johtajuutta.

Eittämättä parijohtajuudessa on paljon kehittämistä ja haasteita, jotka jokainen organisaatio ja johtajapari joutuu kohtaamaan. Tässäkin artikkelissa on tullut esiin niistä muutamia – organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän haasteet yhtenä tärkeimmistä. Haastatteluissamme suhtauduttiin kuitenkin parijohtajuuteen kautta linjan myönteisenä käytäntönä, jota on syytä kehittää eteenpäin. Myös henkilökunnan keskuudessa nähdään teatterinjohtajan tehtäväkentän laajuus ja parijohtajuuden mahdollisuudet työtaakan jakamisessa.



Teatteri saa kahden johtajan myötä kaksi taustaa, kaksi asiantuntijuutta ja kaksi verkostoa, usein myös kaksi taiteilijaa. Konkreettinen etu on se, että *”pystytään splittaamaan johtaja eri paikkoihin samana päivänä, ja pystytään tekemään monella rintamalla sitä työtä”*, kuten Tuomo Railo Glims & Gloms Dance Companysta kuvaa. Kaksi ihmistä yksinkertaisesti ehtii ja jaksaa enemmän kuin yksi. Mikäli johtajien työsopimukset sen mahdollistavat ja johtajien keskinäinen työnjako onnistuu, parijohtajuus helpottaa teatterinjohtajalle kasautuvaa työtaakkaa. Tämä on sekä teatterin että johtajaparin etu. Parijohtajuus ei johtajien mukaan varsinaisesti tule edes maksamaan teatterille ylenpalttisesti, koska teatterinjohtajat tuovat pääsääntöisesti mukanaan taiteilijan ammattitaitonsa. *”Me toisaalta tehdään koko ajan koreografian ja tanssijan työtä, että en sanoisi kalliiksi”*, sanoo Simo Heiskanen Glims & Gloms Dance Companysta. Atro Kahiluoto kertoo Rovaniemen Teatterin järjestelystä: *”Käytännössä ne yhdisti johtajan palkan ja sitten vakituisen ohjaajan palkan ja siitä sai sen summan, että se ei tullut niille kalliimmaksi ottaa meitä molempia kuin olisi ollut ottaa vakituinen ohjaaja ja johtaja.”*

Johtajat itse saavat parista apua ideointiin ja ratkaisujen tekoon sekä saavat välitöntä vertaispalautetta tekemisistään. Ohjelmistonsuunnittelussa johtajien parityöllä on keskeinen merkitys, sillä siihen ei teatterinjohtajan ole helppo saada asiantuntija-apua varsinkaan, mikäli teatterissa ei ole dramaturgia (Häti-Korkeila 2010, 193–194). Erityistä hyötyä parijohtajuudesta voi olla siinä, että taiteelliseen työhön jää enemmän aikaa ja henkisiä resursseja. Haastattelussa moneen kertaan toistettu etu johtajien kannalta onkin lopulta johtajien omaan hyvinvointiin, selviytymiseen ja työssä jaksamiseen liittyvä: haastattelusta toiseen parijohtajuuden parhaana puolena mainitaan jatkuvan vertaistuen mahdollisuus. Parhaimmillaan johtajaparin osapuolet ovat toistensa parhaat ystävät.

Parijohtajuuden yhtenä mahdollisuutena voi tarkastella sen tuomia lisävoimia teattereiden yhteiskuntasuhteiden haasteisiin. Tällä tarkoitamme työyhteisöissä tapahtuvia muutoksia, talouteen liittyviä vaihteluita ja kilpailua sekä muita vastaavia infrastruktuuriin liittyviä tekijöitä, joiden kanssa teatterinjohtajat joutuvat tämän päivän työelämässä yhä tiiviimmin tekemään päätöksiä. Teatterikentällä parijohtajuus on jo yksi yleisistä

johtajuuden organisointitavoista. Parijohtajuus tuo näkyväksi teatterityön peruslähtökohdan: yhteisen työskentelyn ja vuorovaikutuksen. Samalla nimikkeellä työskentelevien johtajaparien työtavat voivat tarjota kiinnostavaa vertailupintaa niille johtajille, jotka työskentelevät yhteistyössä hallinto- tai talousjohtajan kanssa – ja toisinpäin. On todennäköistä, että parijohtajuuskäytäntö olisi sovellettavissa myös monille muille aloille. Työelämän kiristyneissä taloudellisissa ja immateriaalisissa vaatimuksissa tämän tapaisten työmuotojen esiin kutsuminen ja kehittäminen on tarpeen.

LÄHTEET

Auvinen, Tuomas 2000. *Unmanageable Opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations*. PhD thesis in Arts Management. London: City University.

Crevani, Lucia & Lindgren, Monica & Packendorff, Johann 2010. “Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions.” *Scandinavian Journal of Management* 26, 77–86.

Czarniawska-Joerges, Barbara 1992. *Exploring Complex Organization: A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage.

”Ex-kansanedustaja pyrkii kaupunginteatterin johtoon Joensuussa.” *Yle Uutiset* 9.10.2012. http://yle.fi/uutiset/ex-kansanedustaja_pyrkii_kaupunginteatterin_johtoon_joensuussa/6323875. Luettu 20.12.2012.

Gronn, Peter 1999. “Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple.” *Leadership Quarterly* 10:1, 41–62.

Hirvikoski, Reija 2005. *Tahdon tiellä: Lavastajan rooli ja asema*. Väitöskirja. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja A62. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Houni, Pia & Ansio, Heli & Järvinen, Mari 2013. "Parijohtajuus esittävän taiteen kentässä." *Hallinnon tutkimus* [tulossa].

Häti-Korkeila, Marjatta 2010. *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*. Väitöskirja. Vantaa: Marjatta Häti-Korkeila.

Koski, Pirkko 1999. "Ensimmäisen kotimaisen teatterin vaiheet ja tutkiminen." Teoksessa Pirkko Koski (toim.). *Niin muuttuu maailma, Eskoni: Tulkintoja kansallisiinäyttämöstä*. Helsinki: Helsinki University Press, 4–22.

Miles, Stephen A. & Watkins, Michael D. 2007. "The leadership team: Complementary strengths or conflicting agendas?" *Harvard Business Review* 85:4, 90–97.

Reid, Wendy & Karambayya, Rekha 2009. "Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations." *Human Relations* 62:7, 1073–1112.

"Riku Suokas jättää Tampereen Työväen Teatterin." *Aamulehti* 17.10.2012. <http://www.aamulehti.fi/Kulttuuri/1194772381703/artikkeli/riku+suokas+jattaa+tampereen+tyovaen+teatterin.html>, Luettu 20.12.2012.

Tuovinen, Paula 2012. "Reksin hajamuistoja – ja oppeja johtamisesta." *Teatterikorkea* 2, 2–3.

de Voogt, Alex & Hommes, Kees 2007. "The signature of leadership: Artistic freedom in shared leadership practice." *The John Ben Sheppard Journal of Practical Leadership* 1:2, 1–5.

Alaviitteet

1 Parijohtajuuden ohella tutkimushankkeessa tarkastellaan omaehtoista johtajuutta taide- ja kulttuurialalla. Tutkimusta rahoittavat Tekes (40490/11) ja Työterveyslaitos. Tutkimushanke ajoittuu vuosiin 2012–2013. Hankkeen vastuullisena vetäjänä toimii dosentti Pia Houni.

2 Haastattelemamme johtajat esiintyvät tutkimuksessamme omilla nimillään. Heiltä on pyydetty kirjallinen lupa haastatteluun sekä nimien ja organisaation tietojen käyttöön. Haastateltavat ovat myös saaneet tarkistaa haastattelujen litteraatiot ja osoittaa halutessaan kohdat, jotka esitetään nimettöminä. Heillä on siis säilynyt kontrolli nimissään esitettävään aineistoon. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska parijohtajuus on näkyvä ja julkinen asia esittävän taiteen kentässä ja viime aikoina alalla toimineiden johtajaparien nimet ovat yleisesti tiedossa. Anonyymiutta olisi ollut vaikea säilyttää hukkaamalla aineiston keskeisiä piirteitä.

3 Nämä haastattelut on tehty asianomaisten teattereiden johtajien luvalla. Haastatellut henkilöt ja heidän työpaikkansa ovat tutkimuksessamme anonyymeja. Katsoimme, että teattereiden henkilökunnan haastatteluja on mahdollista käsitellä nimettöminä, joten halusimme tutkimuseettisistä syistä näin tehdä.

4 Tekstissä käyttämiemme haastattelusitaattien kieliasua on korjattu luettavampaan muotoon esimerkiksi poistamalla täytesanoja, mutta sitaattien sisältöä ei ole muutettu.

5 Glims & Gloms oli haastatteluhetkellä VOS-järjestelmän ulkopuolella, mutta valtionosuuden piirissä vuodesta 2013 alkaen.

Case: Q-teatterin tuotantotalo profiloituu monella osa-alueella

*Minkälainen työkalu taiteellinen ensemble on osana tuotantotalon kokonaisuuden pyörittämisessä?
Minkälaisen prosessin kautta kokonaiskuva teatterin toiminnasta muodostuu?*

Helsinkiläisen Q-teatterin ohjelmistossa syksyllä 2012 ollut esitys Tulipunainen hevonen aloitti teatterin nykyisen ensimblen kauden. Uuden taiteellisen ryhmän valinta on saanut osakseen ristiriitaistakin palautetta. Teatteri & tanssi -lehti (2/2012) väitti Q-teatterin muuttaneen toiminta-ajatuksensa kokonaan. Miten uusi ensemble sopii teatterin toimintamalliin ja miten ratkaisuun on päädytty? Seuraavassa asiaa pohtivat Q-teatterin johtaja Antti Hietala ja taloudenhoitaja Esa Kylmälä.

Suurin ensimblen muodostumisesta johtuva käytännön muutos liittyy ohjelmiston valintaan. Aiemmin valinnan teki hallitus. Nyt päätävävalta on siirretty kahdeksan näyttelijän ensimblelle. Kylmälän mielestä ratkaisu ei kuitenkaan ole juurikaan muuttanut Q-teatterin tuotannollista rakennetta. Töölössä Tunturikadun varrella sijaitsevan teatterin toiminta ulottuu edelleen monelle sektorille. Sen tiloista käsin pyritetään kansainvälistä Baltic Circle -nykyteatterifestivaalia, joka on vakiinnuttanut paikkansa osana suomalaista teatterifestivaalikarttaa. Pienemmällä Puoli-Q-näyttämöllä nähdään vierailuesityksiä. Lisäksi teatterin jäseniä pyritään rohkaistamaan valmistamaan omia tuotantojaan pienelle näyttämölle. Myös yleisötyöhön ja nuorten teatteritoimintaan on panostettu. Nuorten vuosittain valmistamia esityksiä nähdään päänäyttämön lisäksi myös nuorisoteatterifestivaaleilla. Kaupunginosateatterina profiloituminenkin tuntuu kiintoisalta ajatukselta. Teatteri tekee yhteistyötä Töölön asukasyhdistyksen kanssa.

Kylmälä kuvaa Q-teatterin toimintaa käsitteellä tuotantotalomalli. Hietala näkee, että kyse on ennen kaikkea organisaatiosta, jossa itsenäiset osa-alueet kantavat oman vastuunsa. Samalla kaikkien sektorien vastuuhenkilöillä on täysi vapaus hoitaa tonttinsa haluamallaan tavalla. Hietala ei teatterinjohtajana puutu Eva Neklyaevan johtaman Baltic Circlen tai Jonna Wikströmin luotsaaman yleisötyön ja nuorten teatterin toimintaan. Q-teatterin toiminnalle tärkein on kuitenkin päänäyttämö ja sen ohjelmisto. Teatteriesitykset ovat tällä hetkellä tuotantotalon ainoa osa-alue, joka voi tuoda teatterille ylijäämää. Muita sektoreita pyritetään määrättyihin kuluihin kohdistettujen apurahojen turvin. Taloudellinen puskuri luo toimintaan liikkumavaraa ja antaa vapauksia esimerkiksi taiteellisten sisältöjen suhteen. Esitysten onnistuminen määrittelee siis, kuinka sujuvasti koko koneiston rattaat pyörivät. Tässä mielessä ohjelmistosta päättävä työryhmä on paljon vartijana.

Vuodesta 1990 toiminnassa ollut teatteri on hallintomuodoltaan yhdistys. Sen hallitus on eräänlainen operatiivinen asiantuntijaorganisaatio, joka kuitenkin tarvitsee Q-teatterin jäsenistön hyväksynnän toimilleen. Juuri jäsenistö äänesti vuonna 2011 ohjelmiston päätävävallan hallituksen ulkopuolelle siirtämisen puolesta. Siirtyminen uudelleenlaiseen ensimblevetoiseen ohjelmistopolitiikkaan on Kylmälän mukaan vain osa prosessia, jonka tavoitteena on hahmottaa teatterin tulevaisuutta pidemmällä aikajänteellä. Minkälaisena Q-teatteri näyttäytyy 10 vuoden päästä? Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan esimerkiksi sitouttamalla ryhmä taiteilijoita ohjelmiston suunnitteluun useammaksi vuodeksi kerrallaan. Kylmälän mielestä niin pienten kuin suurtenkin teattereiden on hyvä tietää, mihin suuntaan niiden toiminta on organisatorisesti kehittymässä. Käytännön tasolla kokonaissuunnitelman toteuttaminen on muutaman ihmisen varassa. Kylmälä on esimerkiksi perillä kaikesta Q-teatterin sisällä tapahtuvasta toiminnasta kirjanpitoa ja sopimuksia hoitaessaan. Hietala puolestaan tarjoaa teatterinjohtajana palvelua, joka pyrkii tukemaan teatterin sisällä tehtävää työtä. Jos vieraileva ohjaaja kaipa

opastusta tai lisäresursseja talon sisältä, Hietala pyrkii sitä järjestämään. Kylmä lisää, että Q-teatteri pyrkii toiminnallaan linkittämään ja auttamaan toisiaan tukevia asioita. Q-teatteri alkaa siis näyttäytyä organisaationa, joka kerää suojiinsa laaja-alaisesti teatterialan asiantuntijuutta.

Tarvetta kokonaisvisiolle toki on, mutta se on ikuisuuskysymys, johon ei ole löydettävissä lopullista vastausta. Oman toimintaidean hahmottuminen ja teatterin profiloituminen kaupungin esittävän taiteen kentällä ovat jatkuvassa muutoksessa olevia prosesseja. Hietala sanoo, että Q-teatterin kokonaiskuvasta on puhuttu talon sisällä niin kauan kuin hän muistaa – viimeksi edellisen päivän hallituksen kokouksessa. Yhteinen tavoite Q-teatterin tuotantotalon kaikilla osa-alueilla silti on: vakiintuneen yleisöpohjan löytäminen. Tarkoituksena on, että teatteri tulisi tutuksi 20–50-vuotiaiden katsojien keskuudessa. Tästä syystä myös taiteellisen ensemblen ikäjakaumakin menee tasan 30 ja 40 -kymppisten jäsenten välillä.

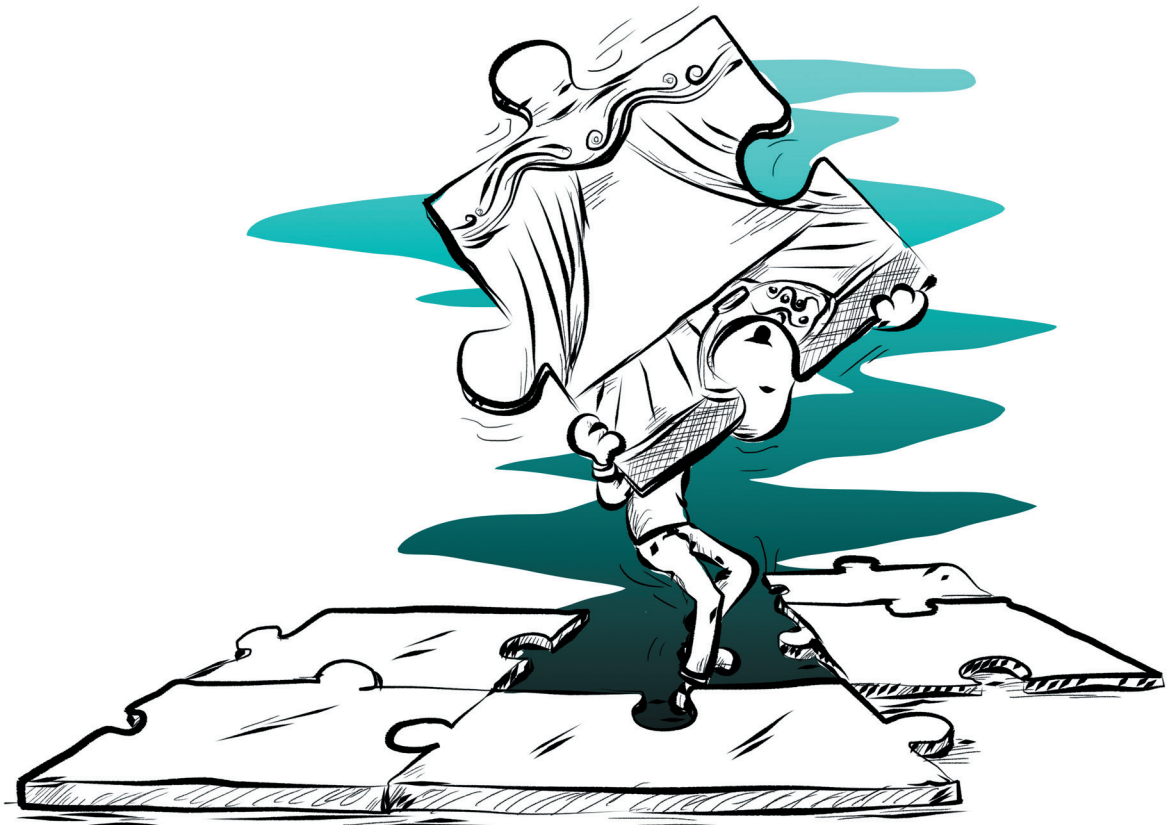
Hietalan mielestä hänen toimenkuvansa uuden ensemblen valinnan myötä ei ole juurikaan muuttunut. Teatterijohtajan työn pääpaino on edelleen teatterin taiteellisen toiminnan koordinoimisessa. Ohjelmiston suunnittelussa hänen keskustelukumppaninsa on vain vaihtunut. Haasteitakin ensemblen vastuulla olevassa ohjelmistovalintaprosessissa on. Näyttelijät eivät välttämättä ole tottuneet kokoustyöskentelyn kaltaiseen päätöksentekoprosessiin, jota ohjelmistonvalinta myös vaatii. Joka tapauksessa Q-teatterin tuleva ohjelmisto on talon sisällä lyöty lukkoon jo vuoden 2014 kevääseen saakka. Yleisöpohja muodostuu kuitenkin hitaasti teattereiden normaaliin esityskiertoon nähden. Nykyisenkin taiteellisen ensemblen työn tulokset saattavat tulla näkyviin vasta sen toimintakauden jälkeen. Sekä Hietala että Kylmä arvelevat, että tehdyn työn onnistuminen mitataan jälkikäteen. Vastaus ikuisuuskysymykseen teatterin kokonaiskuvasta hahmottuu yleensä vanavedestä.



Teatterituottajan työ näkyväksi osaksi teattereiden kokonaisvaltaista kehittämistä

Tuotannollisiin tehtäviin erikoistuneiden ammattilaisten näkyvyys on vahvistunut 1990-luvulta lähtien, jolloin kulttuuriteollisuus, nykyisin luovat alat, tunnistettiin talouden tärkeäksi osa-alueeksi. Monissa luovien alojen analyyseissä on tultu siihen tulokseen, että luovien sisältöjen tuottaminen osataan, mutta ammattimainen tuotteistaminen, jakelu ja markkinointi pitäisi saada kuntoon. Keskeiseksi heikkoudeksi on

myös paikannettu toimialan rakenteet; yrityskenttä on heterogeeninen ja kehittäjäverkosto sekava, mikä johtuu osin valtakunnallisen koordinoinnin ja strategisen osaamisen puutteesta. (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007; Toimintamalli luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämiseksi 2011.) Samansuuntaisia tarpeita on tunnistettu myös esittävien taiteiden kentällä, esimerkiksi opetus- ja



kulttuuriministeriön selvityksessä *"Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen"* (2011), jossa käsiteltiin valtion harkinnanvaraisia avustuksia saavien laitosten tilannetta näyttämö-, tanssi-, sävel-, sirkus- sekä performanssi- ja esitystaitteen aloilla. Selvityksessä muun muassa ehdotettiin ratkaisuksi eri taiteenalojen koulutuksiin lisättäväksi yrittäjä- ja tuottajaopintoja.

Tässä artikkelissa tarkastelen teatterituottajan roolia ja pohdin, kuinka teatterit ovat mukana tässä luovien alojen sekä työelämän yleisessä muutoksessa. Mitä osaamista kentällä on nyt, ja mitkä ovat tuottajan mahdollisuudet olla mukana kehittämässä teatteria ja toimia johtotehtävissä? Artikkelin lähtökohtana ovat kokemukset TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä -hankkeesta (myöhemmin TEKIJÄ-hanke) vuosina 2011–2013 toteutetuista koulutuksista, ja niiden myötä syntynyt tarve jäsentää lisää tuotannollisen osaamisen merkitystä esittävien taiteiden kentällä. Koulutusten tavoitteena oli kiertuetoimintaa lisäävän osaamisen kehittäminen ja kohderyhmänä olivat erityisesti teattereiden ja esittävän taiteen ryhmien tuottajat, markkinointivastaavat, esitystekniikan ammattilaiset, tai muut tuotannollisia tehtäviä hoitavat. Tärkeinä keskustelukumppaneina ovat olivat myös teattereiden johtajat, jotka vastaavat pitkäjänteisen strategisen työn tekemisestä.

Havainnollistavana materiaalina käytän TEKIJÄ-hankkeen järjestämän yhden päivän mittaisen työpajan *"Tuottajan työ esittävän taiteen kentällä"* (myöhemmin tuottajatyöpaja) dokumentointia, jonka on laatinut hankkeen projektipäällikkö Maria Salomaa. Työpaja järjestettiin esittävän taiteen tuottajille osana *Vallan vastuut ja rajat* -seminaaria LainSuojattomat-festivaalilla 7.9.2012 ja sen tarkoituksena oli pohtia tuottajien sekä tuotannollisen henkilökunnan työnkuvia, osaamistarpeita ja työtä tulevaisuudessa. Johdin työskentelyä yhdessä TINFO – Teatterin tiedotuskeskuksen kansainvälisten asioiden päällikön Jukka Hytin kanssa. Dialogi tuottajatyöpajan, kirjallisuuden sekä kirjoittajan oman laajan kokemusta tutkimusperäisen ajattelun kanssa tuo toivottavasti artikkeliin sekä tuottajan ajankohtaisia arjen ajatuksia, että laajempaa keskustelua.

Työpajaan osallistui 14 henkilöä, joista suurin osa työskenteli pienissä teatteriryhmissä, mutta mukana oli myös kunnallisten keskiuurien teattereiden henkilökuntaa. Osa tuottajista työskenteli parhaillaan tai oli työskennellyt aiemmin freelancetuottajana. Tuottajatyöpajaan osallistuneet tuottajat kuuluivat Teatterialan työ sopimuksessa olevaan toimistohenkilökuntakategoriaan 2 A) Tuottaja *"itsenäisenä, produktiosta vastaavana tuottajana toimiva"*. Tämän lisäksi työ sopimuksessa mainitaan erikseen tuotantosihteeri sekä tuotannon suunnittelija. (Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry TeMe 2013.)

Teatterituottajat organisoivat arkea ja unelmoivat pitkäjänteisestä kehittämisestä

Tuottajatyöpajan keskusteluissa teatterituottajien työn keskeisiksi sisällöiksi nousivat viestintä, aikataulutus, koordinointi ja taloushallinto. Eräs työpajaan osallistunut tuottaja kuvaili tarvittavaa osaamista seuraavasti: *"Tuottajalla pitää olla päänsisäinen jonotusnumero, jotta pystyy aikatauluttamaan ja koordinoimaan päällekkäisiä projekteja."* Tuottajan tärkeimpänä kollegana pidettiin ohjaajaa, joka parhaassa tapauksessa koetaan työpariksi. Tuottajan työ koettiin usein yksinäisenä taiteellisen työryhmän työskennellessä toisaalla. Silloin on tärkeää olla vertaistukiverkosto, joka muodostuu muista tuottajista. Koulutukset ja seminaarit koettiin hyviksi paikoiksi vertaistuelle ja verkoston rakentamiselle. Ärsytystä ja turhautumista tuottajan työssä aiheuttaa rahan puute, mutta sitäkin enemmän vallan puute rahan hallinnointiin: tuottajat ovat usein vastuussa asioista, joihin eivät voi vaikuttaa.

Tuottajatyöpajassa tuottajaa kuvailtiin myös mahdollistajaksi, joka on avainasemassa, kun teatteriryhmä hakee apurahoja ja yhteistyökumppaneita. Talouden lisäksi tuottajat kokivat vastuukseen huolehtia työryhmästä. Itseohjautuvuus, halu oppia ja epävarmuuden sietokyky yhdistivät kaikkia työpajaan osallistuneita tuottajia. Eräs osallistuja kuvaili tuottajaa järjen

ääneksi, ”jolla täytyy olla suhteellisuuden tajua ja ymmärrystä ensi-ilta paineiden kanssa tuskastuvien taiteilijoiden kanssa.”

Tuotannollista työtä tekevien henkilöiden tärkeimmät työtehtävät tulivat hyvin esille tuottajatyöpajassa. Tuottajan toimenkuvien monimuotoisuudesta ja ehkä myös sekavuudesta kertoo teattereiden tuotannollisia tehtäviä tekevien nimekkeiden kirjo. Esimerkiksi TEKIJÄ-hankkeessa vuonna 2012 tehdyn kartoituksen mukaan VOS-puheteattereissa (n=47) tuotannollista työtä tehdään tuottaja-, tuotantosih-teeri- ja tuotannon suunnittelijanimikkeiden lisäksi muun muassa teatterisihteerin, tuotantojärjestäjän, tuotantopäällikön, käyttöpäällikön, tuotantojohtajan, tuotantoassistentin, tiedotus- ja myyntisihteerin, markkinoija-kiertuetuottajan, talous- ja teatterisihteerin, toiminnanjohtaja-tuottajan sekä teatterituottajan nimikkeillä (Pekkala 2012).

Kartoituksen mukaan vapaan ammattiteatterikentän teattereissa tuottajan työtä hoidetaan VOS-teattereita useammin muun työn rinnalla, joten nimikkeiden kirjo on suurempi ja tehtävien yhdistelmät tavallisia. Tarkastelussa oli mukana 109 teatteria, joista 45:ssä (n. 40 %) työskenteli tuottaja. Muut nimikkeet, joilla tuotannollista työtä hoidetaan, ovat muun muassa tuotantoassistentti, taiteellinen johtaja, teatterisihteerin, teatterisihteerin-tuottaja, taiteilija-tuottaja-toimitusjohtaja, sihteerin, tuotantovastaava, tuotantopäällikkö, toiminnanjohtaja-tuottaja, teatterinjohtaja-tuottaja, tiedottaja ja teknikko, taiteilija-tuottaja-toimitusjohtaja. 21 teatterissa (n. 20 %) tuotannollisen työn hoitaa taiteilija. (Emt. 2012).

Työnimikkeisiin vaikuttaa tietenkin organisaation koko, mutta myös organisaation ikä ja työkulttuuri. Sihteerin-nimike on jo kadonnut monista organisaatioista. Esimerkiksi kuntien kulttuurisihteerit ovat nykyään kulttuurituottajia. Teatterisihteerin-tuottaja on mielenkiintoinen rajatapaus ja talous- ja teatterisihteerin on toinen muunnos samasta kehityksestä. Taiteilija-tuottaja-toimitusjohtaja on käytössä hyvin pienessä teatterissa. Suuren osan yllä mainituista nimikkeistä voisikin selkeyttää kahteen eri kategoriaan; tuottajat ja tuotantopäälliköt. Yksinkertaistettuna tuottaja tekee operationaalisen työn ja tuotantopäällikkö vastaa tuotantotiimistä. Variaatioita voi olla esimerkiksi vas-

taava tuottaja, jolla on budjettivastuu, mutta ei esimiesvastuuta kuten tuotantopäälliköllä.

Kulttuurituotannon koulutus antaa hyvän pohjan teatterituottajille

Tuottajatyöpajassa tunnistetut tuottajan työn sisällöt ovat keskiössä myös kulttuurituotannon ammatikorkeakoulututkinnoissa, jotka ovat nelivuotisia laaja-alaisia alempia korkeakoulututkintoja. Kulttuurituottaja on tässä tapauksessa yleisnimike, joka viittaa välittäjäammattiin riippumatta taidemuodosta. Koulutuksessa lähdetään siitä, että tuottaja tai tuotannollinen tiimi toimii taiteilijan tai kulttuurisillan luojan ja kuluttajan välissä ja vastaa näin ollen myös tuotteistamisesta, markkinoinnista ja jakelusta. (Halonen 2011.)

Kulttuurituotannon lehtorina voin huokaista helpotuksesta, kun AMK-koulutuksen perusteet tuntuvat täsmäävän tuottajien arkisen työn kanssa. Koulutuksen voi jakaa kolmeen eri alueeseen, joista yksi on liiketoiminnallinen osaaminen. Tarkemmin tähän alueeseen kuuluvat taloushallinto, sopimusjuridiikka, tekijänoikeudet ja markkinointi. Toinen osaamisalue on kulttuurikenttä ja sen rakenteet, mihin kuuluvat taiteiden tuntemus, kulttuuripolitiikka ja yhteiskuntaosaaminen. Kolmanneksi määritellään tätä kaikkea yhdistävät tuotantoprosessin suunnittelu, toteutus ja kehittäminen. Opiskelu on työelämälähtöistä, jolloin kyky soveltaa tietoja ja taitoja korostuu. Suurin osa opiskelijoista erikoistuu johonkin tiettyyn alueeseen opiskeluidensa aikana. Erikoistuminen tapahtuu konkreettisesti työharjoittelussa sekä työelämälähtöisissä projekteissa. Kyseessä voi olla taiteenala, kuten musiikki tai esittävät taiteet ja sen lisäksi esimerkiksi tapahtuman tuottaminen, markkinointi tai tuotteistaminen.

Teatterituottaja unelmoi tuotantoprosessin kehittämisestä

Tuottajan työn sisältöjen ja työtehtävien lisäksi Porin tuottajatyöpajassa pohdittiin, mitä tuottajat haluaisivat operatiivisten tuottamisprosessien lisäksi tehdä.

Selväksi voittajaksi nousi toiminnan kehittäminen, jolle ei kuitenkaan koettu löytyvän aikaa. Kehittämisen kohteena ei olisi taiteellinen työ, vaan nimenomaan tuottaminen ja siihen liittyvät prosessit ja toimintatavat, kuten erilaiset yhteistyömuodot, verkostot ja rakenteet.

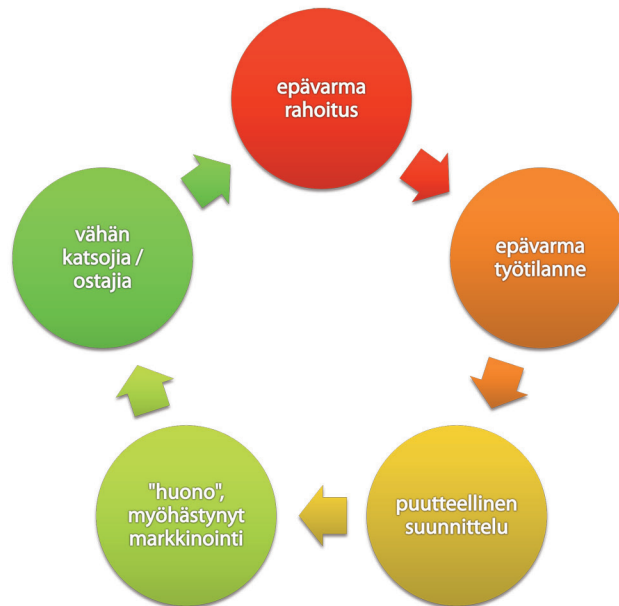
Vaikka tuottajan työn parhaiksi puoliksi nimettiin itsenäinen ja monipuolinen toimenkuva, jonka operationaalisen johtamisen koettiin olevan omissa käsissä, ei kokonaisvaltainen kehittäminen selvästikään kuulunut tuottajan työnkuvaan. Joidenkin tuottajien kohdalla kehittämistyön haasteena oli ns. osatuottajuus eli osa-aikainen työskentely joko tuottajana joko useassa organisaatiossa tai kokonaan muissa tehtävissä. Osa-aikaisen tuottajan palkkaaminen onkin arkea monessa teatterissa tai ryhmässä, joiden resurssit eivät riitä oman tuottajan palkkaamiseen. Tavallista on myös, että tuottajan tehtävät jaetaan taiteellisen ryhmän kesken.

Intohimo omaa alaa kohtaan ja hyvä tuotantotiimi motivoivat ja tekevät työn merkitykselliseksi. Tuot-

tajatyöpajassa puhuttiinkin intohimosta tuottamista kohtaan. Sujuvan tuotantoprosessin aikaansaaminen on tärkeä tavoite tuottajalle. Kävi myös selväksi, että jos kehittämistehtävät eivät ole mahdollisia tämän hetkisessä työssä, voi kehittämisen halu olla motiivi hakeutua uuteen työhön, jossa kehittäminen on osa toimenkuvaa. Työpaikan vaihtaminen omien kehittymismahdollisuuksien lisäämiseksi on itsestään selvää, mutta jos siihen yhdistyy palava halu työskennellä juuri tietynlaisen esittävän taiteen parissa, voi lähteminen tuntua vaikealta.

Palo teatterin parissa työskentelyyn voi sammua, jos työskentely osatuottajana useassa eri kokoonpanossa ja työtehtävissä ei johdu omasta valinnasta. Lainsuojattomuus voi olla todellista vapautta, mutta kuten Halonen (2009) toteaa, vapaan kentän freelancer-pohjaisten toimijoiden vapaus on suhteellista: tosiasiassa vapaan kentän toimijoita sitovat ja rajoittavat pienet resurssit sekä tarjolla olevien työtilaisuuksien rajallisuus ja kausiluonteisuus. Lisäksi toimintaa rajoittavat produktiokohtaisesti hankittavien rahoittajien intressit. Jesper Karlsson (2008) kuvasi yllä mainittua

Kuva 1. Vapaan kentän epäonnen kierre (Karlsson 2008, käänös Leena Björkqvist)



tilannetta "vapaan kentän epäonnen kierteeksi" kulttuurituotannon AMK-opinnäytetyössään "Intern utvärdering av Produforum".

Karlssonin kuvio perustuu vapaan kentän toimijoiden haastatteluihin. Epävarman rahoituksen nostaminen keskiöön kuvastaa lähtötilannetta monelle tekijälle. Kysymys onkin kuinka tämä epäonnen kierre saadaan positiiviseksi nosteeksi, jossa hyvä pitkäjänteinen suunnittelu, rahoituksen suunnittelu ja yhteistyökumppaneiden hankinta luovat hyvän lähtökohdan toiminnalle ja riittävälle yleisöpohjalle.

Tuottajuuteen kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset

Päteekö teatterialaan sama, artikkelin alussa esitelty analyysi kuin muihin luoviin aloihin? Onko niin, että sisältöjen tuottaminen osataan, mutta ammattimainen teatteripalveluiden tuotteistaminen, jakelu ja markkinointi pitäisi saada kuntoon? Muuttuvassa toimintaympäristössä teatterit kilpailevat kasvavan kansainvälisen kulttuuritarjonnan kanssa sekä yleisöjen uusista tavoista osallistua ja kuluttaa kulttuuria. TINFO – Teatterin tiedotuskeskuksen johtaja Hanna Helavuoren (2011) mukaan erityisesti teatterikentän kansainvälisessä markkinointiosaamisessa on puutteita. Helavuori kirjoitti *Luova raha* -raportin artikkelissaan taiteen tiedotuskeskusten yhteistyössä toteuttaman TAIVEX-vientivalmennusohjelman kokemuksista ja totesi, että kansainvälistyminen on elinehto alan kehittymiselle. Uusien sisältöjen luomista rahoitetaan julkisella tuella, mutta tämän lisäksi tarvitaan rahoitusta ja tukea liiketoimintaosaamisen kasvatamiseen. Helavuori mainitsee suureksi puutteeksi markkinoinnin ja myynnin henkilöresurssien vähyyden. Usein markkinoinnin ja myynnin riittävään osaamiseen ei yksinkertaisesti ole varaa, sillä kulttuurialan yleinen palkkataso ei ole riittävä markkinoinnin ammattilaisille. (Helavuori 2011, 110–12.)

Helavuori määrittelee esittävän taiteen alkutuotannoksi luovan alan kentässä. Hän painottaa, että tuotteistamista ei uniikkituotteita arvostavan taiteilijakentän näkökulmasta ole nähty tavoittelemisen arvoisena. Kuten hän toteaa: "Tuottavuus ja kaupallinen hyö-

dynnettävyys ovat vain harvoin taiteellisen työn keskiössä". (Helavuori 2011, 110.) Katri Halonen on kulttuuripolitiikan väitöskirjassaan (2011) määritellyt tämän alkutuotannon Bourdieun kenttäteorian mukaisesti *rajatun tuotannon kentäksi*, jolla painotetaan sisältöä ja taiteen itseisarvoa. Vastapuolena on *laajentunut tuotannon kenttä*, joka on suunnattu massamarkkinoille. (Halonen 2011.) Miellenkiintoista onkin, että tämän päivän teatterin pitäisi tasapainoilla näiden kahden eri ääripään välillä. Yhtäältä luodaan uniikkeja, kansainvälisesti kiinnostavia esityksiä, mutta samalla täytyy hallita ansaintalogiikka, jonka avulla nämä uniikit tuotteet jalostetaan tuotteiksi.

Vapaaseen ammattiteatterikenttään kohdistuvat suuret odotukset. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmän raportissa *Vapaan kentän ammatillaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen* (2011) vapaan kentän teatterit ja ryhmät on nostettu kulttuuripoliittisesti tärkeiksi toimijoiksi ja mm. valtion tuki vapaille ryhmille on kasvanut viime vuosina. Teatteritilastojen (2011) mukaan valtionavustus teatterilain ulkopuolisten teattereiden toimintaan kaksinkertaistui vuosina 2007–2011. Vuonna 2007 avustus oli yhteensä 1 055 000 € ja vuonna 2011 summa oli 2 772 000 €. Samoin kasvoivat kokivat myös sirkusryhmien ja tanssiteattereiden avustukset. (Teatteritilastot 2011.) Voisikin ajatella, että ryhmämuotoinen toiminta on vakiinnuttanut asemaansa, mikä puolestaan edellyttää myös tuottamisprosessien ammattimaistumista ja siihen liittyvää tuottajaosaamisen tarvetta. Valtion harkinnanvaraiset tuet sekä esimerkiksi Suomen Kulttuurirahaston apurahat kohdennetaan kuitenkin perinteisesti taiteellisen työn tekemiseen, ei sen tuottamis- tai tuotteistamisprosessiin.

Kulttuurituottajat ovat siis, kuten myös tuottajatyöpassa tuli esille, taiteellisen työn mahdollistajia. Ajatus esittävästä taiteesta palveluna on tuttu ainakin kaikille VOS-teattereissa työskenteleville. Palveluajattelun näkökulmasta esitystä kehitetään kokonaiselämyksenä yleisön näkökulmasta, jolloin esityksen markkinointi koskettaa paremmin kohdeyleisöä. Yleisön näkökulmasta moni muu kuin esityksen sisällöllinen anti voi olla ratkaiseva valintaperuste valita juuri kyseinen teos. Juuri esityksen kehittäminen kokonaiselämyksenä yleisön näkökulmasta on tuottajaosaamisen ydintä.

Tuotantoprosessin ja yleisönäkökulman ymmärtäminen on tärkeää kaikille työryhmille. Ammattimaiset tuotantoprosessit ja yleisötyö ovat kuitenkin vaativia osaamisalueita, joiden hallinta taiteellisen työn ohella on toiminnan lähtökohtana liian työläs. Vaikuttaa epärealistiselta, että taiteilijat ryhtyisivät järjestämään menestyvää, kansainvälistä kiertuetta oman taiteellisen työnsä siitä kärsimättä. Samaan ongelmaan törmätään pedagogisten palvelujen ja soveltavan taiteen hyvinvointipalvelujen kohdalla. Monialaisten yhteistyöverkostojen ja tuotteistamisprosessien toteuttaminen laadukkaasti tuskin toteutuu taiteilijavoimin. Monialaisella tuottajaosaamisella voidaan ratkaista koko joukko luovan kentän ongelmia, mutta mikä on tuottajien rooli esittävien taiteiden kentällä?

Suorittavan työn tekijästä kehittäjäksi

Tuottajatyöpajan toinen vetäjä Jukka Hyde Hytti kirjoitti Teatteri- ja Mediatyötekijät ry:n Meteli-lehden joulukuun numerossa 4/2012 tuottajuudesta teattereissa seuraavasti: *”Keskeistä ei aina ole tekijäys, vaan myös näkijyyttä tarvitaan.”* Hän jatkaa, että *”on aika kurkata ammattinimikkeiden taakse ja kaivaa esiin tulevaisuuden toimenkuvat, jotka kehittävät teatterialaa taidemuotona. Johtavassa asemassa olevaa tuottajaa ei voi mieltää vain suorittavan työn tekijäksi, sillä myös koko organisaation kehittämistyölle pitää varata oma aikansa.”* Lisäksi Hytti esittää artikkelissaan tärkeän kysymyksen: *”Mutta mistä löytyy vastuullisia, visionäärisiä tuottaja-ammattilaisia pienten teattereiden toiminnanjohtajiksi tai isompiin teattereihin ohjaajien ja johtajien työpareiksi?”* Kierrätän Hytin hyvää kysymystä ja muotoilen sen artikkeliin sopivaksi näin: Missä ja miten kypsyvät vastuullisia, visionäärisiä yhteistoiminnallista kehittämistyötä osaavia tuottajia?

Teatterituottajan ammattikuva on vielä hakemassa muotoaan, mikä toisaalta on hyvä asia nopeasti muuttuvassa maailmassa. Koulutus on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on tunnistaa polut, joita pitkin visionääriset ja kehittämistyötä osaavat tuottajat kypsyvät. Tällä hetkellä esittävän taiteen kentällä on joukko viime vuosina valmistuneita tuottajia, jotka hoitavat suorittavan tason tuottamistehtäviä. Kuntien kulttuurityössä tuottajat ovat jo monin paikoin päässeet kehittämistehtäviin, ja aika näyttää

toistuuko sama kehitys teatterin ja esittävien taiteiden organisaatioissa. Halua löytyy, mutta jos työtilaisuuksia ei ole, osaaminen katoaa muualle. Moni tuottajatyöpajaan osallistuneista kuuluu niin sanottuun nettisukupolveen (vuosina 1978–1998 syntyneet), joka Sitran ennakointiverkoston raportissa *Diginatiivit, työ ja kansalaisuus* (Leivo ym. 2009) paikannettiin yhdeksi tärkeäksi tulevaisuuden muovaajaksi. Tälle ikäryhmälle osa työn mielekkyyttä on mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen, uusien viestintävälineiden käyttöönottoon, erilaisten ihmisten hyväksymiseen, yhteistyön edistämiseen sekä mahdollisuuteen ideoista keskustelemiseen. Oma osaaminen halutaan saada muidenkin hyödynnettäväksi. Myös tekninen osaaminen on osa nettisukupolven arkipäivää, mutta sitäkin tärkeämpiä asioita ovat työn sisällöt sekä sosiaalinen osaaminen, taito verkostoitua ja olla itse mukana luomassa verkostoja. Yhteisöllisyys ja vertaistiedon jakaminen ovat tärkeää. (emt. 2009.)

Moni diginatiiveja vanhempi jakaa saman kehityshalun ja tarpeen tuntea oma työ merkitykselliseksi. Myös korkeakoulujen tavoitteena on kouluttaa ihmisiä, joilla on valmius kartuttaa oman alansa tietoja ja käytäntöjä. Maisteritasolla edellytetään jopa vastuun ottoa muiden kehityksestä, mikä liittyy esimiestehtäviin. Valmius jatkuvaan oppimiseen nostetaan esille myös opetusministeriön tutkintojen ja muun osaamisen kansallisen viitekehysten kuvauksissa. (Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys 2009.) Diginatiivien tapa nähdä työ itsensä toteuttamisen ja kehittämisen areenana vaikuttaa hyvin tutulta taidekentän näkökulmasta. Taiteellisen työ tekeminen on uutta luovaa ja tekijöilleen henkilökohtaisesti merkittävää ja juuri sitä tunnetta työstä haluavat myös tuottajat. Tuottaja määritellään esimerkiksi Teatterialan työehtosopimuksessa toimistohenkilökunnaksi ja siinä roolissa työpaikan vaihtaminen ei ole ollut perinteisesti tavallista. Teattereiden toimistotyöntekijät ovat usein pitkään talossa viihtyneitä, ”uskollisia” työntekijöitä. Pienten teattereiden kohdalla vaihtuvuus on ongelmallista, sillä monissa ryhmissä tuottaja on tärkeä verkostoituja ja suunnittelija.

Mielenkiintoinen vertailukohde löytyy Ruotsista, jossa on esittävän taiteen johtajuudesta ja organisaati-

oista tehtiin kartoitus *Scenkonstens arbetsmiljö Arbetsorganisation och Ledarskap* (Thornblad & Sander 2005). Esittävän taiteen organisaatioita on kehitetty Ruotsissa viime vuosina erityisesti tasa-arvon näkökulmasta. *Svensk Scenkonst* -järjestön puheenjohtaja Ingrid Kyrö on ollut toteuttamassa naisille suunnattua esittävän taiteen johtajakoulutusta, johon otettiin mukaan myös tuottajia. Kyrön mukaan tuottajia otettiin mukaan, koska haluttiin pois tavallisesta kuviosta, jossa johtaja on näyttelijä tai ohjaaja. (Emt. 2005 s. 7–9.) Suomessa Teatterikorkeakoulu on järjestänyt Suomen teatterit ry:n kanssa teatterijohtamiseen keskittyvä täydennyskoulutusta, jonka kohderyhmässä oli vuonna 2012 esimiesvastuulliset henkilöt eli teatterinjohtajat, talouspäälliköt, käyttöpäälliköt sekä talous- ja johtamisvastuuta kantavat tuottajat (Teatterikorkealehti 1/2012).

Teatterikorkeakoulun koulutuksen kurssinjohtaja Satu-Mari Korhonen (TheatreWorks) kertoo, että tuottajat otettiin kohderyhmään mukaan vuonna 2011 alkaen koulutukseen. Koulutukseen ilmoittautui mukaan 2 tuottajaa 17 osallistujan joukkoon. Tavoitteena oli uudistaa koulutusta ja tarjota esimieskoulutusta laajemmalle ryhmälle kuin vain teatterinjohtajille. (Henkilökohtainen tiedonanto: Satu-Mari@theatreworks.fi, 21.1.2012). Kaksi tuottajaa yhdessä teatterijohtajien täydennyskoulutuksessa voi tuntua määränä pieneltä, mutta samalla sen voi tulkita tuottajan roolin vahvistumisesta kentällä. Koulutuskentän näkökulmasta olisi mielenkiintoista tietää, onko kyse tuottajista, joilla on tuotannollinen koulutus.

Sukupuolinäkökulmasta on kiinnostavaa, että Suomen VOS-teattereiden tuotannossa työskentelevät pääosin naiset: 80 % VOS-teattereiden tuottajista ja tuotannollista työtä tekevästä on naisia. Vapaan kentän ammattiteattereissa tuotannollisen henkilökunnan sukupuolijakauma on sen sijaan tasaisempi. (Pekkala 2012.)



Koulutuksen ja kokemuksen myötä kehittämistyön asiantuntijaksi

Tuottajatyöpajassa esiin noussut tuottajien halu kehittää tuotantoprosessia kulkee käsi kädessä kulttuurituottajien AMK-koulutuksien tavoitteiden ja koulutuksen sisällön kanssa. Kehittämisoasaamisen tarve on tunnistettu työelämässä kansainvälisesti ja siksi samanklaiset osaamistavoitteet löytyvät myös talouden, tekniikan sekä terveystieteiden ja sosiaalialan opetussuunnitelmista. Osittain myös tästä syystä ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt painottuvat nykyään tuottamisprosessien kehittämisessä tarvittavan tiedon tuottamiseen ja ylemmässä tutkinnossa tutkimus- ja kehittämisprosessien kehittämistyöhön.

Tuottajatyöpajassa kehittämistehtävät koettiin siis motivoiviksi, mutta haasteena nähtiin käytettävissä olevan ajan puute. Kun tuottajan viikot täyttyvät tiedottamisesta, aikataulutuksesta, koordinoimisesta ja taloushallinnosta, ei pitkäjänteiselle kehittämistyölle löydy aikaa. Tämän perusteella voisi ajatella, että tuottajat osaavat tunnistaa organisaationsa kehittämiskohteet, eivätkä nähneet mitään muita esteitä kuin ajan puutteen. Samalla on kuitenkin todettava, että kehittämistyöhön, samoin kuin tuotantoprosessien tai uusien yleisöjen saavuttamiseksi tehtyjen toimenpiteiden kehittäminen edellyttää koko teatterin sitoutumista. Kehittämisprosessit suunnitellaan strategisella tasolla ja niihin varataan myös tarvittavat resurssit.

Kehittämisoasaamista ei saavuteta yhdellä kurssilla tai projektilla, vaan se on tulosta pitkäjänteisestä, systemaattisesta työskentelystä. Alemmassa ammattikorkeakoulututkinnossa tavoitteena on, että tutkinnon tehnyt henkilö hallitsee käytännönläheisen kehittämistyön menetelmät ja osaa olla mukana oman organisaationsa kehittämisessä. Ylemmässä AMK-tutkinnossa osaamistavoitteena on yhteistoiminnallisten kehittämisprosessien suunnittelu ja johtaminen. Tutkinnosta suurin osa on ohjattua kehittämistyötä, joka tehdään oman työorganisaation tarpeisiin. Koulutuksen näkökulmasta ja tuottajatyöpajaan osallistuneiden tulevaisuuden toiveiden perusteella voisi hyvin todeta, että koulutetun kulttuurituottajan olisi mahdollista toimia myös esittävän taiteen tuotanto-

prosessien vastuullisena kehittäjänä. Ainakin valmius kehittämisprosessien suunnitteluun ja hallintaan kulttuurituottajilta löytyy.

Nykyiset kulttuurituottajakoulutukset ammattikorkeakoulussa ovat laajoja, mutta mahdollistavat erikoistumisen esimerkiksi yhteen taiteenalaan. Toimin 2000-luvun puolessa välissä ruotsinkielisessä tuottajakoulutuksessa ja muistan monia opiskelijoita, jotka tekivät kaikki harjoittelunsa, projektinsa ja opinnäytetyönsä teattereille ja toimivat nyt alalla tuottajina. Esimerkkejä löytyy myös sirkuksen ja tanssin aloilta. Riittääkö tämä, vai olisiko tarvetta erilliselle teatterituottajakoulutukselle, kuten Jukka Hytti (2012) jo aiemmin mainitussa Meteli-lehden artikkelissa esittää? Hytti pohtii, pitäisikö uuden Taideyliopiston reagoida teatterituottajakoulutuksen puutteeseen yhteistyössä kulttuurituottajia kouluttavien ammattikorkeakoulujen kanssa. Teatterikorkeakoulussa tuottajakoulutusta kokeiltiin muutaman vuoden ajan 1990-luvulla, ja Taideyliopistoon vuoden 2012 alusta kuulunut Sibelius-Akatemia tarjoaa alan koulutusta suomenkielisessä taidehallinnon ja englanninkielisessä Arts Management -maisteriohjelmassaan.

Koska teatterituottajien osaaminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet tunnistetaan vielä huonosti monissa teattereissa, voisi tuottajakoulutusten yhteistyö Taideyliopiston kanssa johtaa tietoisuuden ja arvostuksen lisääntymiseen. Samalla tulevat taiteilijat ja tuottajat oppisivat tekemään yhteistyötä jo opiskeluaikanaan. Tämä olisi tärkeää, sillä kulttuurituottajien ammattikunta on vielä hyvin nuorta, mutta teatterikenttä kokonaisuudessaan on erittäin järjestäytynyttä.

Tämän artikkelin tavoitteena oli pohtia teatterituottajan valmiuksia ja mahdollisuuksia olla mukana kehittämässä teatteria sekä toimia organisaation johtotehtävissä. Näkökulma oli osittain kulttuurituottajakoulutuksessa, jota on viime vuosina pyritty kehittämään sekä kentän tarpeita että tulevaisuuden muuttuvaa toimintaympäristöä vastaavaksi. Tuottajatyöpajan tulosten ja oman kokemuksen mukaan teattereissa työskentelee tuottajia, joilla on osaamista ja halua kehittää juuri niitä tuotteistamis- ja markkinointiprosesseja, jotka nähdään luovien alojen heik-

koutena. Tilanne varsinkin pienissä teattereissa on kuitenkin se, että tuottajia palkataan lähinnä suorittavaan työhön. TEKIJÄ-hankkeen koulutuksissa tuottajille on suunnattu koulutusta ja tilaisuudet ovat samalla toimineet tärkeinä vertaisoppimisen ja tuen paikkana. Seuraava askel olisi tiivistää tuottajien, johdon ja taiteellisen henkilökunnan yhteistyötä ja pohtia, voisiko tuottajien roolia taiteen ja talouden risteyksessä vahvistaa siten että heillä olisi entistä paremmat mahdollisuudet kehittyä strategisten prosessien johtajiksi. Tuottajilla voisi olla keskeinen rooli, jos vastuu kehittämisprosesseista olisi selkeästi tuottajalla ja urapolku "visionääriseen tuottajuuteen" tai johtajuuteen olisi suunnitelmallista.

LÄHTEET

Halonen, Katri 2011. *Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa*. Jyväskylä. Studies in education, psychology and social research 411. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Helavuori, Hanna 2011. "Esittävien taiteiden näkökulma. Esittävien taiteiden rahoitus ja asema luovassa taloudessa". Teoksessa *Luova raha. Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen*. Hermia Oy:n julkaisuja 4/2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö.

http://www.tem.fi/files/29724/Luova_Raha_Nakokulmia_Julkaisu_2011.pdf

Hytti, Jukka 2012. "Teatteri ja tuottajuus". *Meteli* 4/2012. Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry Teme.

Karlsson, Jesper 2008. *Intern utvärdering av Produforum*. AMK-opinnäytetyö. Helsinki: Yrkeshögskolan Sydväst. [julkaisematon lähde]

Leivo, Tomi, Mutanen, Marjut, & Nieminen-Sundell, Riitta (toim.) 2009. *Kansallinen ennakointiverkosto, Diginatiivit, työ, kansalaisuus*. Helsinki: Foresight. <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 2007. Kauppa- ja Teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys 2009. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Opetusministeriö. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>

Pekkala, Laura 2012. *Kartoitus tuotannollisen työn nimikkeistä. TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä*. Tutkivan teatterityön keskus. [Julkaisematon lähde]

Thornblad, Helene ja Sander PeO 2005. *Scenkonstens arbetsmiljö Arbetsorganisation och Ledarskap*. Prevent. Arbetsmiljö i samverkan svenskt näringsliv.

Toimintamalli luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämiseksi 2011. Luovan talouden kulttuuriyrittäjyyden tulevaisuustyöryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriö & Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.tem.fi/files/29500/Tulevaisuusraportti.pdf>. Luettu 4.8.2011.

”Teatterinjohtajakoulutuksesta vahvistusta esimiestyöhön” *Teatterikorkea* 1/2012. <http://www.teatterikorkealehti.fi/uutiset/124-09-teatterinjohtajakoulutuksesta-vahvistusta-esimiesty%C3%B6h%C3%B6n.html> Luettu 18.1.2012

Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry TeMe 2013. Teatteri- ja Mediatyöntekijät ry. *Teatterialan työehtosopimuksen palkat*. <http://teme.fi/tyoelama/palkat/332-teatteriala.html>. Luettu 12.1.2013.

Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:14. Opetus- ja kulttuuriministeriö.



Case: Tasavertaisen taiteilija-tuottaja-parin yhteistyö on saumatonta

Voiko tuottaja olla mukana teatterin taiteellisessa suunnitteluprosessissa? Millainen toimintatapa mahdollistaa taiteilijan ja tuottajan työskentelyn työparina?

Toiminnanjohtaja Saara Rautavuoma ja ohjaaja Saana Lavaste perustivat Teatteri 2.0:n keväällä 2010. Kaksikko mietti hyvin laajalla skaalalla, mitä teatterin alalla voisi kehittää ja mitä he itse haluaisivat tehdä: yhteistuotantoja, hyödyntää soveltavaa teatteria, tukea kotimaisia näytelmäkirjailijoita, yhdistää tekijöitä ja kehittää työpariajattelua.

Teatteri 2.0 on esimerkki hyvin joustavasti toimivasta ammattiteatterista, jota leimaa vahva työpariajattelu. Tässä tekstissä valotetaan paitsi teatterin toimintaa myös tuotannollista vastuuta kantavan toiminnanjohtajan roolia ohjaajan tasavertaisena työparina. Teksti on tiivistelmä Teatteri 2.0:n toiminnanjohtaja Saara Rautavuoman haastattelusta tammikuussa 2013.

Teatteri 2.0 on toimintamuodoltaan joustava ja kevyt ammattiteatteri. Kiinteitä rakenteita ei ole, ja työryhmät kootaan projektikohtaisesti. Työparina ohjaaja ja tuottaja toimivat täysin tasavertaisina: Kumpikaan ei ole toisen pomo. Teatterin hallinto on tarkoituksella järjestetty niin, että he voivat itse päättää kaikesta. Toiminnanjohtajan päävastuualueena on tuotannollinen työ ja sen kehittäminen. Ohjaaja taas vastaa taiteellisesta sisällöstä. Taiteellinen ja tuotannollinen työ ovat kuitenkin täysin toisistaan erottamattomia osa-alueita. Lähtökohtaisesti teatteria ei siis johda taiteellinen johtaja eikä teatteria johdeta talous- tai tuotantonäkökulmasta, vaan asiat päätetään aina yhdessä neuvotellen ja yhdistäen taiteellista ja tuotannollista näkökulmaa. Rakenne on sisältöä, ja sisältö on tuotannollista rakennetta. Teatteri 2.0:ssa pyritään mahdollisimman rajoituksettomaan työskentelyyn: Työpari on avoin kaikelle, eivätkä toiminnan rakenne, periaatteet tai yhdistyksen säännöt rajaa mitään toimintatapaa lähtökohtaisesti pois. Kaiken toiminnan kantavana voimana on ajatus kehittämisestä, kehittämisestä ja mielekkäästä tekemisestä.

Aiemmin tuottajana teatterissa ja festivaaleilla työskennellyt Rautavuoma toteaa, että vasta Teatteri 2.0:n toiminnanjohtajana hän on taiteellisen suunnittelun kanssa totaalisesti tekemisissä. Ensimmäisessä suunnitellaan yhdessä, mikä produktio tehdään ja mikä on sen sisältö. Lähtökohdat vaihtelevat valmiista näytelmätekstistä satunnaiseen esitysideaan, aiheeseen tai ulkopuolelta tarjottuun yhteistyöhön. Projekteihin tulee yhteisen suunnittelun ansiosta niin nopeasti tuotannollinen rakenne mukaan, että on mahdotonta sanoa, mikä on puhtaasti tuotannollinen ja mikä taiteellinen ratkaisu. Rautavuoman mukaan Teatteri 2.0:n toimintamallista – taiteilijan ja tuottajan saumattomasta yhteispelistä – on tullut niin itsestään selvä, että asioita olisi hankala kuvitella tekevänsä toisin. Hän toki myöntää, että isommissa teattereissa vastaavanlainen työtapo ei ehkä olisi mahdollista.

Rautavuoma siis kokee taiteilija-tuottaja-työpariajattelun hedelmällisenä ja näkisi toimintamallia mielellään enemmänkin teattereissa. Hän toivoo, että tuottajan rooli ja tuotannollinen ajattelu näkyisivät osana taiteellista suunnittelua vahvemmin. Tuottaja kun ei koskaan työskentele tyhjiössä vaan aina jonkin sisällön parissa. Siksi olisi olennaista tietää ja sisäistää toiminnan kokonaistavoitteet: Miksi työtä tehdään ja mihin omalla työllä tähdätään. Rautavuoman mukaan selkeät sisällölliset tavoitteet ja ymmärrys motivoivat tuottajaa. Hänelle on tärkeää, ettei tekemisestä tule ulkokohtaista tuotannollisten toimenpiteiden suorittamista, vaan että tuottaja on aina ensisijaisesti sisällön palveluksessa taiteilijoiden tavoin. Teatteri 2.0:ssa Rautavuoma kokee saavansa olla ainutlaatuisella tavalla projektissa mukana aina idean syntyhetkestä sen viimeiseen raportointiin. Projektin koko kehityskaaren toteuttaminen on silloin myös tuottajan taideteos.



TEKIJÄ 2011-2013

Tutkivan teatterityön keskuksen hallinnoiman TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä – Turnénätverk för Teater -hankkeen päärahoittajana toimii Opetus- ja kulttuuriministeriön Luovien alojen yrittäjyyden kansainvälistymisen ja kasvun ESR-kehittämisohjelma.

TEKIJÄ on kiinteiden ammattiteattereiden ja vapaiden ryhmien kiertuejärjestelmän ja yhteistoiminnan kehittämishanke, jonka päätaavoite on toimivan valtakunnallisen teatterikiertue- ja yhteistyöverkoston kehittäminen sekä toiminnan ulottaminen yli kielirajojen.

Hankkeessa järjestetään esitysten pilottikiertuetoimintaa, kiertuetuottamiseen keskittyviä koulutusjaksoja yhteistyössä osatoteuttaja Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa, sekä neljä seminaaria.

Lisätietoja: www.tekija.info



Helsingin kaupunki

KOUVOLA



PORI



TEATTERIKESKUS

Tampereen yliopisto
Tutkivan teatterityön keskuksen julkaisu

TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä –
Turnénätverk för Teater
-hanke
<http://tekija.info>

TUTKIVAN TEATTERITYÖN KESKUS
Viestinnän, median ja teatterin yksikkö
TAMPEREEN YLIOPISTO

POSTIOSOITE:
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

KÄYNTIOSOITE:
HÄMEENPUISTO 28 D
33200 TAMPERE

<http://t7.uta.fi>

